



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**Relación entre el establecimiento de la dirección escolar y la comunicación efectiva de los directivos de la Unidad Educativa Eugenio Espejo, 2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Solis Rios, Yadira Janeth (ORCID: 0000-0002-3500-201X)

**ASESORA:**

Mg. Pulache Herrera, Carmen Mariela (ORCID: 0000-0002-5829-4422)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

PIURA – PERÚ

2019

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios porque es el ser supremo y fortalece mi espíritu, permitiéndome valorar la esencia de los seres.

A mi madre y a mi Padre, porque son mi motivo y fuente de inspiración en el que han sembrado mis valores morales, me apoyan, me fortalecen y me enseñan de lo sublime y lo sencilla que debo ser como ser humano.

A mis dos hermanos, sobrinos, que son la razón de mis días felices para que tome de ejemplo que la superación académica es lo primordial.

Y finalmente a mis estudiantes, incentivo constante para nuevas metas.

La autora.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mi Padre Celestial que fortalece mi espíritu y me anima a seguir adelante en constante superación. A mi bella familia a los estudiantes, y docentes, por su apoyo incondicional por mejorar cada día, a la Unidad Educativa Eugenio Espejo, que me acogió y permitió aplicar esta Tesis de Investigación Correlacional.

Así también,

Gracias por sus aportes por mejorar esta tesis de Investigación. Y como no mencionar a la Universidad César Vallejo de Tumbes, en la persona del Mg. Leonardo Infante Cépeda, gracias por demostrarnos a nosotros mismos que podemos seguir cambiando la educación en nuestra Región Tumbes.

La autora.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
CARÁTULA	
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Acta de sustentación.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MÉTODO.....	31
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	32
2.2. Operacionalización de variables.....	33
2.3. Población, muestra y muestreo.....	39
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	39
2.5. Procedimiento.....	41
2.6. Métodos de análisis de datos.....	
2.7. Aspectos éticos.....	
III. RESULTADOS .....	
IV. DISCUSIÓN.....	59
V. CONCLUSIONES.....	62
VI. RECOMENDACIONES.....	64
VII. REFERENCIAS.....	66
VIII ANEXOS.....	69

## **ÍNDICE DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
Tabla N° 01: Población muestral .....	35
Tabla N° 02: Correlación entre planificación de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva .....	39
Tabla N° 03: Correlación entre la dimensión generación de un clima organizacional positivo y variable comunicación efectiva .....	41
Tabla N° 04: Correlación entre la dimensión estimulación de la innovación y el emprendimiento y la variable comunicación efectiva .....	43
Tabla N° 05: Correlación entre la dimensión motivación hacia los resultados y la variable comunicación efectiva .....	45
Tabla N° 06: Correlación entre la dimensión trabajo colaborativo y la variable comunicación efectiva .....	47
Tabla N° 07: Correlación entre las variables establecimiento de la dirección escolar y comunicación efectiva .....	49

## **INDICE DE GRÁFICOS**

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 01: Correlación entre planificación de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva .....	40
Gráfico N° 02: Correlación entre la dimensión generación de un clima organizacional positivo y variable comunicación efectiva .....	42
Gráfico N° 03: Correlación entre la dimensión estimulación de la innovación y el emprendimiento y la variable comunicación efectiva .....	44
Gráfico N° 04: Correlación entre la dimensión motivación hacia los resultados y la variable comunicación efectiva .....	46

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se titula “Relación entre el establecimiento de la dirección escolar y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018” y está vinculada a la gestión escolar con la pretensión de aportar al desarrollo de la calidad educativa en las escuelas y centros de formación de educación superior, por ende se fijó como objetivo general determinar la relación existe entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

Para realizar dicha investigación se ha considerado una muestra de 35 docentes de la unidad educativa Eugenio Espejo. El diseño es de tipo correlacional y de corte transversal. Se ha consideraron dos instrumentos de investigación para evaluar ambas variables, un cuestionario de Establecimiento de la dirección escolar y otro cuestionario de comunicación efectiva, ambos validados por el alfa de Cronbach, de 0,902 y 0,988, respectivamente; y para la prueba de hipótesis general como de las específicas, se usaron el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación  $R^2$

En cuanto a los resultados, con los estadísticos mencionados se ha obtenido en la tabla N° 04, un coeficiente de correlación de Pearson de 0,815, considerada como directa fuerte entre las variables de estudio establecimiento de la dirección escolar y comunicación efectiva, con lo cual se puede concluir que el tratamiento adecuado del establecimiento de la dirección escolar conduce a la mejora de la comunicación efectiva, pudiendo también considerarse que el tratamiento adecuado de la comunicación efectiva conduce a la mejora del establecimiento de la dirección escolar; y por lo cual, se recomienda investigaciones de corte experimental con el diseño de programas experimentales que consideren estrategias y técnicas adecuadas.

**Palabras clave:** dirección escolar, comunicación efectiva, gestión escolar.

## ABSTRACT

This research work is entitled "Relationship between the establishment of school management and effective communication of the directors of the educational unit Eugenio Espejo, 2018" and is linked to school management with the aim of contributing to the development of educational quality in schools and higher education training centers.

To carry out this research, a sample of 35 teachers from the Eugenio Espejo educational unit was considered. The design is correlational and cross-sectional. Two research instruments have been considered to evaluate both variables: a questionnaire for School Management Establishment and another effective communication questionnaire, both validated by Cronbach's alpha, of 0.902 and 0.988, respectively; and for the test of general hypothesis as of the specific ones, the Pearson correlation coefficient and the coefficient of determination  $R^2$  were used.

Regarding the results, with the aforementioned statistics we have obtained a Pearson correlation coefficient of 0.815, considered as a direct strong correlation between the study variables, establishment of school management and effective communication, with which it can be concluded that the appropriate treatment the establishment of school management leads to the improvement of effective communication, and it can also be considered that the adequate treatment of effective communication leads to the improvement of the establishment of school management; and therefore, it is recommended experimental research with the design of experimental programs that consider appropriate strategies and techniques.

**Keywords:** school management, effective communication, school management

## **I. INTRODUCCIÓN**

La gestión escolar se ha convertido en una prioridad dada que la misma garantiza, a partir del manejo de un adecuado clima organizacional y una planificación de la visión institucional, aprendizajes de calidad y mejora de las competencias docentes. También, es comprensible, pero muchas veces poco demostrado que los procesos de comunicación interna y hacia afuera de la unidad educativa, posibilita que el mensaje que se transmite sea comprensible en toda su dimensión. Estamos entonces ante dos variables que, dada su correlación permitirán el esbozo de políticas educativas, programas de formación e intervenciones educativas y pedagógicas para mejorar así la educación con calidad: el establecimiento de la dirección escolar y la comunicación efectiva.

En relación al establecimiento de la dirección escolar, los estudios e investigaciones en relación a esta variable, se han desarrollado considerando diversos objetivos y centralidad de intereses. Uno de ellos, como la de Santos Guerra (2015, p.37) se ha centrado en manuales, a modo de recetario con contenido de lo que “debe ser” la dirección escolar; otro en propuestas de como analizar el manejo de la dirección escolar, considerando el funcionamiento de las organizaciones educativas (Cantón Mayo y Pino Juste, 2014); también en la búsqueda de marco teórico, con el fin de encontrar diversas tipologías, que sostengan el rol de quienes dirigen las instituciones educativas (Ball, 1989, Barroso, 2011, Viñao Frago, 2001); hasta la consideración de una variopinta gama de definiciones que permiten un mejor acercamiento a la comprensión del establecimiento de la dirección escolar en las organizaciones educativas (Aguerrondo, 2011, Blejmar, 2005, Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992, Lusquiños, 2005, Taylor, 2011).

En el caso de Argentina, según Yelichich (2016), “en el marco para implementar políticas de corte neoliberal con enérgico sesgo mercantilista, que han ido evolucionando sustancialmente la tarea de los directivos en el cotidiano escolar y asimismo, las formas de interpretar y entender a la función directiva” (p.2). Se



considera entonces en este contexto, como punto referencial, las políticas que se instalan desde los gobiernos nacionales y su implementación en el aula escolar.

En el Perú, “El marco del buen desempeño directivo”, se trata de un manuscrito del Ministerio de Educación (MINEDU, 2015), existe el Sistema de Dirección Escolar que “se caracteriza porque algunos componentes organizados se relacionan e interactúan entre sí, además, y cada uno de ellos se discrepan de un conjunto de procesos que, nutren todo el sistema, revalorando y redefiniendo una de las características d elos directores al convertirlos en líderes de cambio” (p.19). El énfasis que se pone está en desarrollar directivos líderes que sostengan su formación y acciones hacia la mejora educativa y el cambio.

En el caso de Ecuador, al examinar la practicidad de la dirección escolar en Ecuador, Elsy Romero (2017, p. 7), observa que “aquellas características de una dirección egoísta que tiene poca participación de la sociedad educativa como por ejemplo, profesores, estudiantes, familias y encima con una democracia que prácticamente está en cero para poder tomar alguna decisión”, lo cual genera una involución ya que excluye a los integrantes de las instituciones educativas de la generación de opiniones y participación de los procesos propios de la gestión directiva, con consecuencias directas en los resultados de la instrucción.

En Eugenio Espejo como unidad educativa, se ha observado en torno a la variable establecimiento de la dirección escolar, algunas situaciones que se destacan por su vinculación con el estudio de dicha variable, entre ellas la poca participación en el diseño de la visión institucional, así también como destrezas que lleven a su implementación adecuada; además son pocos los espacios que favorezcan el clima organizacional positivo, como una evaluación en equipos con intervención de todos los actores educativos. No menos importante es también una insuficiente gestión de jornadas para la innovación y el cambio pedagógico, sumado al poco estímulo para el emprendimiento de nuevas estrategias de aprendizaje y la incorporación de fondos de

innovación educativa. También, es importante mencionar que no se ha considerado estímulos de tipo emocional y hasta concreto como aquellos dirigidos a la capacitación de docentes en cuanto a sus propias aspiraciones. Por último, cabe resaltar que en dicha observación también se considera la insuficiente gestión de espacios para el trabajo colaborativo y por lo tanto, la poca consideración hacia las diversas formas de ver las cosas que pueden tener los miembros de la comunidad educativa.

La comunicación efectiva, como variable de estudio, genera todo un reto en las unidades educativas, dada que en contextos de aprendizaje, ella es preponderante para el entendimiento entre los actores educativos, es decir, si se piensa en una nueva dirección institucional, esta debe de comunicarse de manera adecuada, en espacios adecuados, con estímulos adecuados, de esta manera las transformaciones que se consideren importantes desde su diseño hasta su gestión deben estar garantizados por una efectiva comunicación.

Para Hermoso (2009, p.45), considera que según investigaciones, que aún “solo 33% logran convertir en realidad la visión estratégica; en cambio menos del 10% de empleados y menos del 60% de los ejecutivos, logran comprender o tener una idea más clara de los que es la estrategia de la organización a la que pertenecen”. Por otra parte, Charan y Calvin (1999, p.32), “por ende se determinó que menos del 10% de las tácticas o destrezas recetadas son empleadas con efectividad”. Sin duda alguna que estos datos llevan a la reflexión, y se considera que una de las principales razones es que no se cuenta con una estrategia de comunicación adecuada, y solo se dispone de ordenamientos verticales para comunicar las decisiones de la alta dirección o de los equipos directivos.

Los estudios realizados en Ecuador, sobre la comunicación efectiva indican que...

En consecuencia, según lo expresando en los párrafos que anteceden, se considera un desafío y una exigencia académica desarrollar una investigación que implique la relación de ambas variables, establecimiento de la dirección escolar y comunicación

efectiva, cuyos resultados lleven a considerar investigaciones y aplicaciones prácticas para el desarrollo de ambas variables, dada la posible correlación que se encuentre en el proceso de esta investigación.

Se han revisado varias tesis, ordenados de la siguiente manera:

A nivel internacional, se ha revisado la tesis de Olivos, N. (2017). “La Dirección Colegial ante los retos de la diversidad cultural. Se realizó en la comuna de Recoleta de Santiago de Chile un estudio de casos”, de corte cualitativo. Utilizó como muestra, 2 directivos y 18 docentes y como instrumentos entrevistas individuales, entrevistas focales, encuestas para llegar a la triangulación metodológica. Llegó a las siguientes conclusiones: “tiene que ver con las acciones que los directores pueden tomar, puesto que toda política interna que tiene el colegio en si es el pilar de los centros educativos y si se encuentran desconectados de la realidad en la que vivimos, toda acción resulta aparentemente improvisadas y reavivas a a cualquier problemática que se presente, estando a merced de las decisiones del director, sea cual sea la consecuencia, ya sea de provecho o no” (p.302); además de “Imposibilita limitando la labor que hace la dirección el hecho de la separación de las políticas que se tiene a nivel nacional con la realidad que se está viviendo en las instituciones educativas, puesto que, sino existen lineamientos claros y sobretodo específicos para atender la variedad, resultaría poco factible que las cabezas de las instituciones educativas puedan ofrecer respuestas seguras y sobretodo adecuadas en el contexto educativo” (p.303). Otra conclusión que hace relevante a efectos del presente estudio es cuando se señala que “es de suma urgencia tratar de reflexionar en cuanto al tipo de trabajo y de líderes actúan para mejorar y llevar bien a cabo el cumplimiento de diferentes estrategias, puesto que aun cuando la edificación de una gestión donde la diversidad inclusiva pueda ser un tema de interés donde todos los representantes de la colectividad educativa se involucren, es la cabeza que ejerce el liderazgo quien debe promover las acciones estratégicas para ir creando el cambio de paradigma dentro de la institución educativa” (p.305).

También se revisó la tesis de Caminero, J. (2012). “Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad”. Investigación consideró el análisis EFQM y

utilizó una muestra de 313 directivos de colegios de Palencia, España. Llegó a las siguientes conclusiones: Una primera conclusión es que la dimensión de gestión que viene a ser la capacidad de transferir la información, logra su eficacia a la hora de trasladar información ya sea de tipo horizontal, vertical, o interna y muchas veces externa en el centro, con todas las personas que están implicadas en la parte educativa, tales como, los docentes, la familia, los estudiantes, el personal en general, e inclusive la comunidad. Una segunda, es la relacionada con la dimensión de liderazgo, que tiene que ver con la competencia en colaboración, cooperación e incluso trabajo en equipo, teniendo en cuenta que en la sociedad lo que es la cooperación y la pasión de la sociedad son las que llevan al éxito marcando la diferencia. Normalmente se necesita de un líder o jefe que participe, que este orientado, y que se dirija siempre al desarrollo de un trabajo en equipo o grupal y por ende a buscar buenos resultados. Tanto el director y la señora o señorita directora ponen en manifiesto lo importante que es trabajar en equipo y por ende también se aúna a ello el hecho de delegar ciertas funciones para que todos los miembros del equipo se sientan útiles, lo que implicará el avance de manera global. Una siguiente conclusión importante para la investigación es el desarrollo de las habilidades directivas y también sociales como una competencia, que tiene en si la dimensión de mediación, donde señala que es necesario que el líder de la institución educativa se preocupe por el estado anímico de todos los miembros de la institución, ya que no sirve mucho confiar a ciegas en el trabajo de los miembros del equipo, además el director debe reconocer los esfuerzos y méritos como resultado de la valoración del esfuerzo que hacen los demás colaboradores; otra conclusión importante, es la que incluye la coordinación del personal como una competencia más, cuya dimensión es gestión, lo que indica que va a gestionar tiempos, tareas y espacios lo que no es tan fácil como parece. Nos referimos que desde la oficina de dirección se debe realizar minuciosamente una organización y por ende coordinar de manera eficiente con los colaboradores en general, atendiendo las necesidades que estos tiene, ya sea de los horarios, algunos permisos, u otras cosas, si es que el líder de la institución que en este caso es el director o directora carecen de empatía no será saludable para la institución; por otro lado también se considera importante la conclusión de planes, programas, alcance en reuniones de equipos y comisiones de

trabajo como competencia en la dimensión liderazgo, donde como guía pedagógico debe estar presente incidiendo en cada una de las reuniones del centro ya sea de dirección, del consejo escolar, etc, implicándose en comisiones de trabajo y convivencia, conduciendo algunos planes institucionales (PEC, RRI, PGA...) y también varios planes de innovación, formando profesores o planes didáctico metodológicos.

Se considera importante también la tesis de Ceballos, E. (2013). “Efectiva comunicación y su incidencia en los que respecta a liderazgo organizacional, en las colegios de educación primordial”. También de tipo correlacional que utilizó una muestra de 19 docentes de enseñanza básica y 6 personal administrativo y logística, se usó como instrumentos cuestionario adaptado a la Escala de Likert. Llegó a las siguientes conclusiones: el clima organizacional y la comunicación segura de la I. E.. “Felipe Cecilio Tovar”, concluye que, prevalece una comunicación no tan buena lo que hace que en el ambiente donde se labore sea casi todo negativo. Una de las cosas que prevalece es que los mensajes que van desde el director hasta los demás colaboradores no llegan de manera oportuna, llegando a ser uno de los puntos débiles en la parte gerencial y de comunicación, ya que no hay mensajes positivos ni se brindan con la mejor de las intenciones de mejora, no respondiendo a los principales principios por ende se realiza mal el trabajo. Se pone de manifiesto que, esto es lo que sucede en la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar”, siendo así que se necesita en realidad una comunicación mucho más fluida y sobretodo que se unifiquen los criterios, vale la pena mencionar que también carece de retroalimentación, ya que el jefe o director dela Unidad no ofrece a los demás miembros de la organización algo más fluido para así crecer como institución (p.109). Además, otra conclusión importante es “La comunicación en la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar” carece de la claridad en los encargos, puesto que estos son solamente distinguidos algunas veces y no ocurre siempre. Por lo tanto esto no facilita que haya unificación de criterios, por lo que resulta poco preciso. Además, de identificar el tipo de comunicación entre el personal en general; y cómo influye en el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, se dejó entrever que no se corresponde a ninguno de los hipotéticamente

delimitados. Además, imposibilita la fluidez para comunicarse a partir de los docentes hasta el director del plantel, por tanto, los docentes no son tomados en cuenta en la institución, y quedan con un vacío para poder comunicarse sus inquietudes o necesidades” (p.110).

Además se revisó tesis a nivel nacional, considerando los aportes del estudio presentado en un artículo científico de Rodríguez, E. (2017), “Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis”. Quién llega a las siguientes conclusiones: “Se necesita de un avance que esté acorde con la realidad que se vive en el país en lo que respecta a la dirección de escuela para que esta no se quede estancada en la parte administrativa, sin dejar de lado las múltiples indagaciones que tienen que ver con la temática y el análisis que desarrollan los diferentes organismos internacionales tal como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la UNESCO. Con el paso del tiempo se ha confirmado, como resultado de diferentes investigaciones, que el perfil administrativo, mejora poco la parte académica de las diferentes instituciones educativas. Igualmente, es mucho menos eficaz en los lugares alejados donde se imparte también enseñanza y donde existen instituciones educativas, ya que normalmente el director de las instituciones o unidades educativas siempre trabajan en función a las mejoras, y cambio, motivando y dando incentivos a los miembros colaboradores de la comunidad educativa para que se traiga en función a la transformación del eje” (p. 19-20).

A continuación se presenta las teorías que se relacionan al tema en mención, tenemos que dilucidar la variable establecimiento de la dirección escolar, así es que Escudero (2004, p.151) señala que “La dirección escolar concibiéndose como el consecuencia de la construcción particular que los sujetos hacen de ella, intrínsecamente de un sistema cuya relación, y prácticas regulares establecen tanto sus bordes de límites como de su posibilidad”, con un énfasis en la identidad propia de cada institución educativa y las diferentes relaciones que surjan entre ellas. Por lo tanto, las experiencias culturales y sociales de los agentes educativos, sobre todo de los directivos, en el contexto

educativo, puede generar el sostenimiento de una visión de escuela y de lo que se pretende en ella, con todo lo que se expresa en aciertos y errores.

Por su parte, Arias y Cantón (2006, p.92) trazan que la dirección escolar “normalmente es algo que ejercen los docentes que son especialmente integrados y además se capacitan con el fin de ubicar, promover, negociar y desarrollar la institución educativa con el fin de cumplir metas de ley”, destacando la formación y capacitación de quienes ejercen la función directiva. En esta definición, de carácter funcional, se asume una dirección hacia metas de calidad, con lo cual los agentes educativos, previamente capacitados, trasladan sus intereses a uno más colectivo.

Para Garin y Castro (2010, p.65), quienes analizan la problemática que repercute en cuanto a la gestión y la dirección de las diferentes instituciones de educación donde la enseñanza es obligatoria, destacan, que “con el único echo de mejorar los centros educativos se debe formar a los directores, escogiendo a quienes tengan o cumplan con el perfil que se requiere para tal cargo, que ejerzan liderazgo y desarrollen ciertas competencias importantes”. Para estos autores, la incidencia está también en el proceso formativo de cuadros de docentes en las habilidades directivas, como la gestión de centros de educación básica e incluso, considerar dentro del currículo de formación del profesorado, espacios para la reflexión de la función directiva.

En cuanto a los ámbitos de la dirección escolar, para Antúnez (2012, p.39) las cabezas de las instituciones educativas se desenvuelven en cinco ámbitos que son:

Académico: Determinándose primordialmente por acciones que tienen que ver con el objetivo esencial de la institución valorando el diseño, su ejecución y la evaluación de cada uno de los métodos curriculares; la organización en las tareas y sobretodo acciones orientadoras. Todas las acciones que tienen que ver con este ámbito podemos hallar acciones tan distintas como: selección y organización de contenidos curriculares, tutorías y orientación académica, acciones que son propias de la enseñanza, el gran trabajo que ejercen los docentes, el uso del tiempo escolar y del espacio, utilizar de manera adecuada los recursos didácticos, y así como otros.

En el ámbito administrativo: Tiene que ver esencialmente con todas las acciones que tiene que ver con la parte de materiales, la parte económica prima mucho, así como la logística y todo lo que respecta a la parte burocrática de la institución. En este ámbito que van desde contestar el teléfono o generar una fotocopia hasta disponer, ordenar, y utilizar la materia prima y económicos de la organización.

El ámbito que tiene que ver con el gobierno institucional: El cual va reuniendo las diferentes acciones que toma el director o directora de la institución tanto a nivel externo como interno, por ejemplo, a nivel externo tenemos, coordinación con las autoridades municipales, con los padres o apoderados, incluye las diferentes capacitaciones dirigidas a los profesores, coordinaciones con las instituciones que forman y con varios establecimientos de orden escolar, y también a nivel interno como, algunas tomas de decisiones, coordinación con grupos de profesores, entre otros. En el ámbito de servicios: tiene que ver principalmente con las acciones que tienen que ver con la contratación de personal que no es precisamente docente, pero que ejercen funciones inherentes para el buen funcionamiento de la escuela en diferentes servicios como, biblioteca, psicopedagogía, orientación, o algunos de carácter suplementario como la presencia de un cafetín o comedor, la limpieza, el transporte escolar, el personal de mantenimiento, entre otros.

Ámbito de relaciones: Este es un ámbito transversal y común a todos los otros, puesto que tiene que ver con el mejoramiento de las relaciones entre las personas, regular el trato de convivencia, además resolver conflictos que puedan presentarse, el hecho de motivar también al personal que trabaja en la institución, su desarrollo personal, evitar que se estresen cuando trabajan.

Leithwood (2009, p.76), sostiene el establecimiento de la dirección escolar, en las siguientes dimensiones:



Planificación de la visión institucional, centrado en tres argumentos que se vinculan uno a otro: diseño cooperativo de la visión institucional, estrategias para su implementación y la evaluación cooperativa o en equipos de la visión institucional.

Generación de un clima organizacional positivo, aquí también se sostiene en el favorecimiento de un clima organizacional positivo, en la implementación de estrategias para favorecer dicho clima y en la evaluación cooperativa del clima favorable.

Estimulación de la innovación y el emprendimiento, caracterizado por la gestión de espacios para las jornadas de innovación pedagógica, el estímulo para el emprendimiento de nuestras estrategias de enseñanza aprendizaje y la dotación de fondos para la innovación y emprendimiento educativo.

Motivación hacia resultados, se caracteriza por la incorporación de incentivos de capacitación y la incorporación de incentivos emocionales.

Trabajo colaborativo, existe una interacción entre la gestión de espacios para el trabajo colaborativo, la consideración de potencialidades del colaborador, la consideración de diferentes formas de ver que tienen los colaboradores y la delegación de responsabilidades en la solución de problemas.

En cuanto a la evaluación del establecimiento de la dirección escolar, tenemos que son cinco los puntos referenciales que permiten evaluar el buen desempeño de los directivos en la dirección escolar:

Es difícil el hecho de trabajar de forma individual, sin valorar el esfuerzo que hacen los demás compañeros de trabajo, ya que a los docentes normalmente les gusta trabajar en equipo, y normalmente realizan su trabajo de forma individual, puesto que tienen muchas actividades a su cargo, que desarrollan en casa y cuando tienen tiempo de

hacerlo, manejando sus horarios personales, dándose cuenta que sus puntos de vista discrepan de los de los demás profesores.

Si bien es cierto existen muchas actividades académicas y culturales que la organización institucional realizan y se trata de involucrar también al docente, haciéndolo partícipe de cada una de ellas, conociendo a fondo sus potencialidades, sus habilidades de empoderamiento para que lideren estos procesos.

Es muy importante el proceso comunicativo, pero se debe partir por implantar el respeto mutuo, entre el docente y el estudiante, o el director y el docente, para que desde allí parte el hecho de aprender el uno del otro, ya que a veces el profesor se cree con la potestad de tener la verdad absoluta, si prestar atención a los demás, sin embargo, el respeto debe ser el eje del juicio comunicativo.

Como punto super importante es reconocer las aptitudes y actitudes de cada uno de los docentes, lo cual los volverá capaces de ser líderes de los diferentes procesos formativos de la escuela.

La investigación en el aula es uno de los pilares de la educación de calidad por ende se debe tomar registro de las actividades que se realicen.

En tanto a la Variable comunicación efectiva, para Llacuna y Pujol (2008, p.45), “el ser humano, para ser más específicos, el docente recibe, y transmite mensajes obteniendo información importante facilitando así al proceso de comunicación, así el individuo madura y deduce nuevas conclusiones que no habían sido tomadas de forma directa y para anticipar el futuro”, definición que aporta a entender que el proceso de comunicación es integral, no solo es el flujo de conceptos, sentimientos sino de intenciones racionales que se mezclan con señales corporales.

Además, la comunicación puede resumirse como “Comprensión y transferencia de significados” (Robbins, 2004, p. 284). Así de esta manera, toda comunicación se inicia compartiendo una idea, pero para que sea efectivo, se necesita que el interlocutor o interlocutores comprendan dicha idea y su significado y exista además una retroalimentación.

Para Adler y Marquardt (2005, p.98), “todo un proceso integrado es la la comunicación, y es importante señalar que no es un proceso único sino que va siendo integrado con varios factores, que ayudaran a la retroalimentación estableciendo una dinámica entre emisor y receptor”. Es el enclave de la comunicación continua, ahora también mediada por las tecnologías de la información, aquella que nos permite interactuar de manera sincrónica y asincrónica.

Cuando hablamos de que existen elementos que obstruyen una adecuada comunicación eficiente y efectiva llamadas barreras, justamente surgen entre los miembros de la institución, ya sean por diferentes motivos, como por ejemplo impersonales, como para Daft y Marcic (2010, p.89) estas son:

La percepción y las emociones que pueda tener el empleado o docente de la escuela, por ejemplo: el poner una etiqueta o estereotipar personalmente de manera rígida, eso cambia la opinión de algunas personas. Sucede cuando, uno tiene como antesala una forma de pensar o ver las cosas, entonces cuando eso produce, la comunicación suele fallar, porque ya nos formamos un pre concepto de la situación, bajo diferentes puntos de vista.

El hecho de elegir un medio equivocado, o un mal canal, transmitir un mensaje puede ser todo un inconveniente, sobre todo cuando este es emocional, lo más saludables es hablarlo cara a cara, que escrito, como actualmente se realiza para poder aclarar situaciones, no es lo mismo que tratarlo personalmente, ya que se suele mal interpretar situaciones y generar conflictos innecesarios.

El significado de las palabras y el cómo las usamos, a eso se define como la semántica, lo que quiere decir que las palabras que utilicemos puede que tengan otros significados para los demás individuos, por ello los que estudian comunicación social, deben tener bastante cuidado al momento de expresarse, ya sea oralmente como en la escritura.

Muchas veces como individuos compartimos algunas señales de manera inconsistente, siendo esta también una barrera en la información, sucediendo cuando las comunicaciones verbales y no verbales embrollan a nuestro interlocutor, por ejemplo cuando lo que expresamos con nuestro rostro no tiene nada que ver con lo que decimos, allí demostramos que nuestra comunicación está llena de incertidumbres.

La evaluación de la comunicación efectiva, según Hellriegel y Slocun (2009, p.328) aquí se piensa que cuando los individuos retroalimentan lo que dicen es porque sienten respeto por las demás personas, presentando así algunos principios como de ética y favorable que favorecería al diálogo:

Cuando en la comunicación se tiene confianza entre el oyente y el emisor se da de manera mucho más sencilla la retroalimentación que construye, y fortalece la misma. Cuando la institución compete de manera extrema, la importancia radica justo en el hecho de poder mantener el control y también sancionar, sobre todo por parte de la dirección haciendo más rígidas o duras las relaciones entre el jefe y subordinado, evitando que entre ellos exista confianza para una adecuada retroalimentación.

El hecho de realizar la retroalimentación en la comunicación es muy específica más no señala a un todo, como por ejemplo: cuando decimos, usted domina mucho, no es lo mismo que decir usted debe escuchar a todos antes de emitir juicios u opiniones al respecto.

Lo que ocurre más de las veces es que cuando una persona no está de buen humor, está estresada o cansada, normalmente no puede estar permisible para aceptar cualquier tipo de retroalimentación, igual si las personas están alteradas o a la defensiva, no es muy recomendable que se inicie una conversación ya que no llegaría a buen puerto.

Lo que muchas veces se utiliza es que el emisor corrobora lo que dijo con el emisor cuando le pide a este que repita lo que se le explicó, eso es lo que asevera que se entendió y comprendió el mensaje.

Las dimensiones de la comunicación efectiva, en tal sentido, Adler (2005), señala las siguientes:

El mensaje sea claro: aquí cualquier tipo de comunicación debe ser lo más clara posible, utilizar el vocablo adecuado en dependencia de nuestro receptor, para que le quede claro asumiendo que se deben esforzar para que se logre entender de manera apropiada, y todo esto en la organización en general. Aquí se pone énfasis en el común entendimiento, para esto los elementos de la cultura cotidiana debe de considerarse como necesario en el intercambio de mensajes, e incluso la historia que se comparte en la institución educativa.

Criterios unificados: solo se llegará a un buen clima laboral si es que La comunicación crea lazos que integren a los demás miembros de la institución para poder cumplir con los objetivos propuestos. Lo más importante es saber que si se maneja un mensaje debe ser para todos los miembros de la organización y solo así se alcanzará el búsqueda y cumplimiento de los fines y metas de buena manera, buscando el consenso, y colaborando positivamente en la participación de la visión que se pretende obtener. El mensaje común implica, búsqueda de consensos y mutuos beneficios, en una instancia donde todos los que integran el proceso de comunicación resultan ganadores porque si dirigen a alcanzar metas y objetivos comunes.

Cuando la retroalimentación es pertinente, tanto los canales como los sistemas que usamos para comunicarnos deben irse mejorando continuamente, pero dependerán de ir optimizándolos y no de estancarse en modelos de comunicación que no ameritan, ocasionados por factores internos y/o externos, inevitablemente que van brotando en la dinámica de la institución. Esta es la fase es super importante ya que permite utilizar la evaluación y la comunicación para ayudar a la institución que los docentes que pertenecen allí, sigan aprendiendo. No es otra cosa, sino evaluar de modo adecuado haciendo participar a todos los que están involucrados en los canales de comunicación, esto significa que volver a revisar juntos cada acción del proceso comunicativo es lo más adecuado para la mejora permanente.

Coloquio, lo importante de este que se deriva para el intercambio de opiniones, el hecho de expresarse, y el sitio para poder escuchar y expresarse, en este sentido, el coloquio, es la causa de comunicarse de manera grupal o de equipo. La significación

común, se sostiene en la libertad de expresarse en un clima de mutuo respeto y generación de sinergias que se crean en los espacios compartidos, sean estos formales o informales, gestados desde la dirección o creados de manera natural en el proceso de socialización.

En cuanto a la justificación del presente trabajo de investigación se da por el tratamiento teórico de las variables, establecimiento de la dirección escolar y comunicación efectiva, dada la correlación que se quiere comprobar, implicar encontrar en la búsqueda teórica argumentos que sostengan las distintas prácticas de gestión directiva.

Metodológicamente, una investigación de corte correlacional, nos permite encontrar elementos que incidan en las dimensiones que las componen y argumentar mejoras en las competencias de gestión directiva a partir de todas las relaciones que resulten del cruce de ellas, es decir en la medida que mejore el establecimiento de la dirección escolar, también mejora la comunicación asertiva de los sujetos de la muestra.

Considerando el aporte de esta investigación para las soluciones prácticas, en los resultados que se encuentren de las correlaciones de sus dimensiones, permitirá identificar y gestionar programas, talleres y/o estrategias que mejoren con intervenciones en cualquiera de las variables; ya que una posible mejora en el establecimiento de la dirección escolar, permitiría también que se mejore la comunicación efectiva de los diferentes gestores educativos.

Por todo lo expuesto anteriormente se ha planteado la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?

Además de plantear los siguientes problemas específicos: Pe1. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe2. ¿Qué relación existe entre

planificación de la visión institucional y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe3. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe4. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe5. ¿Qué relación existe entre la generación de un clima organizacional positivo y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe6. ¿Qué relación existe entre generación de un clima organizacional positivo y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe7. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe8. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe9. ¿Qué relación existe entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe10. ¿Qué relación existe entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe11. ¿Qué relación existe la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe12. ¿Qué relación existe la estimulación de la innovación y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe13. ¿Qué relación existe entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe14. ¿Qué relación existe entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe15. ¿Qué relación existe la motivación hacia los resultados y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe16. ¿Qué relación existe la motivación hacia los resultados y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe17. ¿Qué relación existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa

Eugenio Espejo, 2018? Pe18. ¿Qué relación existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe19. ¿Qué relación existe el trabajo colaborativo y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018? Pe20. ¿Qué relación existe el trabajo colaborativo y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?

Para dilucidar el planteamiento de los problemas antes mencionados se plantea el siguiente objetivo general, Determinar la relación entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

Asimismo, se plantean los siguientes objetivos específicos, Oe1. Determinar la relación entre la planificación de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

Oe2. Determinar la relación entre la generación de un clima organizacional positivo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

Oe3. Determinar la relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

Oe4. Determinar la relación entre la motivación hacia los resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

Oe5. Determinar la relación entre el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

Se plantea también hipótesis, como la general: **Hi:** Existe relación significativa entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. **Ho:** No existe relación significativa entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.



También se exponen hipótesis específicas: He1. Existe relación significativa entre la planificación de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. He0. No existe relación significativa entre la planificación de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. He2. Existe relación significativa entre la generación de un clima organizacional positivo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. He0. No existe relación significativa entre la generación de un clima organizacional positivo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He3. Existe relación significativa entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. He0. No existe relación significativa entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He4. Existe relación significativa entre la motivación hacia los resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. He0. No existe relación significativa entre la motivación hacia los resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He5. Existe relación significativa entre el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. He0. No existe relación significativa entre el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

## II. MÉTODO:

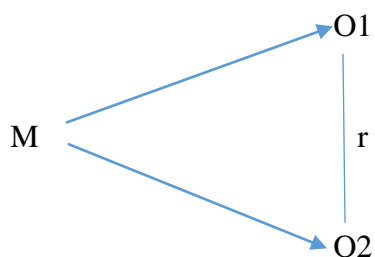
### 2.1 Tipo y diseño de investigación:

#### 2.1.1. Tipo:

El estudio abordado es de tipo no experimental – correlacional, según Hernández, Fernández, Baptista (2010) En los estudios correlacionales, no se manipula ninguna variable, consiste en conocer la influencia o la relación de ambas variables en una determinada realidad y época (p. 85)

#### 2.1.2. Diseño:

El método científico es uno, pero existe diversidad en su práctica o aplicación en la investigación, Hernández (2010). Quien, identifica en su clasificación, para el caso de la presente investigación, el siguiente esquema:



Donde:

M = muestra

O1 = Observación de la variable establecimiento de la dirección.

O2 = Observación de la variable comunicación efectiva.

r = correlación

### 2.2 Operacionalización de variables

#### 2.2.1 Variables

##### Variable 1:

**Establecimiento de la dirección escolar**

En el contexto del liderazgo escolar de excelencia, se define al establecimiento de la dirección, como que aquel, donde “el director de excelencia tiene que saber pensar su escuela de manera sistémica asumiendo que los cambios afectan a la escuela en su totalidad” (Leithwood, 2006, p.47).

### **Dimensiones**

El mismo Leithwood, indica que, para comprender mejor el establecimiento de la dirección, se debe considerar:

- a) Planificación de la visión de largo plazo.
- b) Generación de un clima organizacional positivo.
- c) Estimulación de la innovación y el emprendimiento.
- d) Motivación hacia los resultados.
- e) Trabajo colaborativo.

### **Variable 2:**

#### **Comunicación efectiva**

Para Adler y Marguardt (2005), “la comunicación tiene varios procesos que están integrados entre sí y que interactúan entre ellos, no es un acto único, siendo a través de la retroalimentación como se establece una dinámica entre emisor y receptor” (p.6)

### **Dimensiones**

Adler (2005, p.40), considera como dimensiones de la comunicación efectiva:

- a) Claridad del mensaje.
- b) Unificación de criterios.
- c) Oportuna retroalimentación.
- d) Dialogo.

### 2.2.2. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Variable 1: Establecimiento de la dirección escolar	En el contexto del liderazgo escolar de excelencia, se define al Establecimiento de la dirección, como que aquel, donde “el director de excelencia tiene que saber pensar su escuela de manera sistémica asumiendo que los cambios afectan a la escuela en su totalidad” (Leithwood, 2006).	Un conjunto de acciones que desarrollan los directivos de la unidad educativa, relacionados con la visión de largo plazo, generación de un clima que estimule el aprendizaje, estimulación de la innovación y el emprendimiento, generación de estrategias para lograr resultados y estimulación del trabajo colaborativo.	Planificación de la visión de largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño cooperativo de la visión institucional.</li> <li>• Estrategias de implementación de la visión institucional.</li> <li>• Evaluación cooperativa de la visión institucional.</li> </ul>	<b>Ordinal</b>
			Generación de un clima organizacional positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecimiento de un clima organizacional positivo</li> <li>• Implementación de estrategias para favorecer un clima organizacional positivo.</li> <li>• Evaluación cooperativa del clima institucional favorable.</li> </ul>	
			Estimulación de la innovación y el emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de espacios para jornadas de innovación pedagógica.</li> <li>• Estímulo para el emprendimiento de nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Dotación de fondos para la innovación y emprendimiento educativo.</li> </ul>	

			Motivación hacia resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de incentivos de capacitación.</li> <li>• Incorporación de incentivos emocionales.</li> </ul>	
			Trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona espacios para el trabajo colaborativo.</li> <li>• Considera las potencialidades de cada colaborador.</li> <li>• Considera los diferentes puntos de vista de sus colaboradores.</li> <li>• Delega las responsabilidades en la solución de diferentes problemas.</li> </ul>	
Variable 2: Comunicación efectiva.	<p>“La comunicación no es un acto único, sino que es todo un proceso integrado por varios elementos que interactúan entre sí, siendo a través de la retroalimentación como se establece una dinámica entre emisor y receptor”.</p> <p>Adler y Marquardt (2005)</p>	Se trata de un conjunto de condiciones que permiten la efectividad de la comunicación, entre las que están la claridad del mensaje, la unificación de criterios, la oportuna retroalimentación y el dialogo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad del mensaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento de los mensajes de los directivos.</li> <li>• Emisión con claridad de indicaciones e ideas.</li> <li>• Garantía en la emisión de mensajes para el muto entendimiento.</li> <li>• Emisión de mensajes para el desarrollo de acciones con eficiencia.</li> <li>• Buena actitud de escucha en el logro de acuerdos y consensos.</li> </ul>	<b>Ordinal</b>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unificación de criterios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de modelo de comunicación facilita unificación de criterios.</li> <li>• Uso de modelo de comunicación propicia la colaboración entre docentes.</li> <li>• Uso de modelo de comunicación permite alcanzar fines y metas institucionales.</li> <li>• Uso de modelo de comunicación permite compartir la visión institucional.</li> <li>• Uso de modelo de comunicación permite el consenso y solución de conflictos.</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportuna retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportuna información de la evaluación del desempeño en la institución.</li> <li>• Consideración que la información recibida permite aprender permanentemente.</li> <li>• Consideración que la información recibida permite la mejora de intervenciones pedagógicas.</li> <li>• Consideración que la información recibida permite mejores opciones de asenso laboral.</li> <li>• Consideración que la información recibida permite mejorar la imagen institucional.</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración del dialogo directivo fluido y consensuado.</li> <li>• Consideración que los directivos generan espacios para el dialogo pedagógico.</li> <li>• Consideración de oportunidades para el intercambio y expresión de ideas con libertad.</li> <li>• Consideración igualitaria de las opiniones en las reuniones de equipo.</li> <li>• Consideración que los directivos fortalecen la identidad institucional.</li> </ul>	
--	--	--	---	--	--



## 2.3 Población, muestra y muestreo

### 2.3.1. Población

**Tabla N° 01**  
**Población muestral**

<b>Muestra</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Varones</b>	<b>Total</b>
<b>Educación Inicial</b>	3	0	3
<b>Educación básica</b>	9	3	12
<b>Educación básica superior</b>	8	12	20
<b>Total</b>	20	15	35

Fuente: elaboración propia

La población está constituida de 35 docentes de la unidad educativa Eugenio Espejo.

### 2.3.2. Muestra

La muestra fue del mismo tamaño de la población, constituyéndose en una muestra censal, considerando el total de los 35 docentes, 03 docentes en el nivel Inicial, 12 docentes del nivel Básica y 20 docentes de educación básica superior de la Unidad educativa.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1 Técnicas:

Para Abanto (2016), las técnicas son “procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos” (p.48). En la presente investigación se ha utilizado:

La encuesta: se denomina encuesta, a la técnica que “persigue indagar la opinión que tiene un sector de la población sobre determinado problema” (Abanto, 2016, p.50). En

este caso, se ha utilizado para determinar la medida con el que describen mejor la gestión del trabajo colaborativo y las prácticas pedagógicas los docentes de la unidad educativa.

El análisis documental: permitirá conocer a través de fuentes primarias y secundarias, los datos bibliográficos que sostienen teóricamente esta investigación. La ficha de registro de datos permitirá la recolección de la información.

#### **2.4.2 Instrumentos de recolección de datos:**

Cuestionarios de encuestas. Para Abanto (2016), el cuestionario de encuesta, son un “conjunto de preguntas formuladas por escrito a ciertas personas para que opinen sobre un asunto” (p. 50). En el caso de la presente investigación se ha partido de la operacionalización de la variable y los indicadores de cada dimensión, se diseñarán, dos cuestionarios que permitirán conocer sobre los sujetos de la muestra las opiniones que tienen sobre la gestión del trabajo colaborativo y las prácticas pedagógicas de sus directivos:

- El cuestionario de establecimiento de la dirección escolar.
- El cuestionario de comunicación efectiva.

Ambos han sido validados usando la técnica de juicio de expertos, usando el Alfa de Cronbach.

Fichas de análisis documental. Se utilizará para resumir información relevante, anotando los datos bibliográficos, hacer análisis y usarlas de modo adecuado en la redacción del trabajo de investigación.

#### **2.4.3. Validez:**

Los investigadores, Hernández et al. (2010) manifiesta que la validez del contenido del instrumento lo determina el experto a través de su opinión que las dimensiones, los indicadores, los ítems y las opciones de respuesta tienen que responder a las variables de estudio. (p.304)

La validación de los instrumentos se realizó a través del criterio de jueces o expertos en concordancia con la matriz de validez establecida por la Universidad. Abanto (2015, p. 119), en este caso la validación estuvo a cargo de la docente de la experiencia curricular.

#### **2.4.4. Confiabilidad:**

Según indica Hernández et al. (2010), sobre confiabilidad, que son medidas de coherencia y consistencia interna. Estos son coeficientes que estiman la confiabilidad a) el alfa de Cron Bach (desarrollado por J. L. Cron Bach) (p. 302). La confiabilidad de los instrumentos se calculó aplicando una prueba piloto en 10 docentes de otra institución educativa obteniéndose un coeficiente Alfa de Cron Bach de 0,902 en la variable dirección escolar y 0,988 en la variable comunicación efectiva.

#### **2.5 Procedimiento:**

Para poder realizar esta investigación se desarrollaron las siguientes acciones:

1. Sistematización de información secundaria para conocer la dirección escolar y la comunicación efectiva.
2. Definición y estructura de una base de datos integrando las dimensiones, componentes, e indicadores requerida.
3. Evaluación, selección y consenso sobre los indicadores de la base de datos de ambas variables.
4. Gestión y toma de datos sobre la dirección escolar y la comunicación efectiva.

#### **2.5 Métodos de análisis de datos**

Se usó el SPSS, para procesar los datos que se obtendrán, en las observaciones de la aplicación de los cuestionarios de encuesta. Usándose el coeficiente de correlación de Pearson, para hacer referencia a la media de los productos cruzados de las puntuaciones estandarizadas del trabajo colaborativo y la práctica pedagógica.

Además, se utilizó el coeficiente de determinación  $R^2$ , cuyo principal propósito es predecir futuros resultados o testear una hipótesis.

Es necesario conocer que los valores de correlación van desde +1 a -1, pasando por el cero, que tiene que ver con la ausencia de correlación. Dan a conocer los primeros que existe una correlación directamente proporcional (correlación positiva) e inversamente proporcional (correlación negativa), respectivamente. Se consideró:

- +1 ó -1 = correlación perfecta.
- 0,95 = correlación fuerte.
- 0,80 = correlación significativa.
- 0,70 = correlación moderada.
- 0,50 = existe una relación parcial.

Así se tiene que, según el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables de estudio, si  $0 < r < 1$ , existe una correlación directa, y dentro de esta, si es perfecta, fuerte, significativa, moderada o una relación parcial.

## **2.6 Aspectos éticos**

Se solicitó la carta de consentimiento informado, de la directora de la Unidad educativa Eugenio Espejo, para aplicar los cuestionarios de encuesta sobre el trabajo colaborativo y sobre las prácticas pedagógicas a los docentes. Los resultados obtenidos se conservaron en estricta reserva y solo con fines de publicación académica, se dieron a conocer sus resultados científicos.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Análisis inferencial

A continuación, se presentan los resultados de las correlaciones, de manera general entre las variables y de manera específica entre las dimensiones:

##### Objetivo 01:

Determinar la relación que existe entre la planificación de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

**Tabla N° 02**  
**Correlación entre planificación de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva**

Correlaciones			
		Planificación de la visión	Comunicación Efectiva
Planificación de la visión	Correlación de Pearson	1	-,013
	Sig. (bilateral)		,943
	N	35	35
Comunicación Efectiva	Correlación de Pearson	-,013	1
	Sig. (bilateral)	,943	
	N	35	35

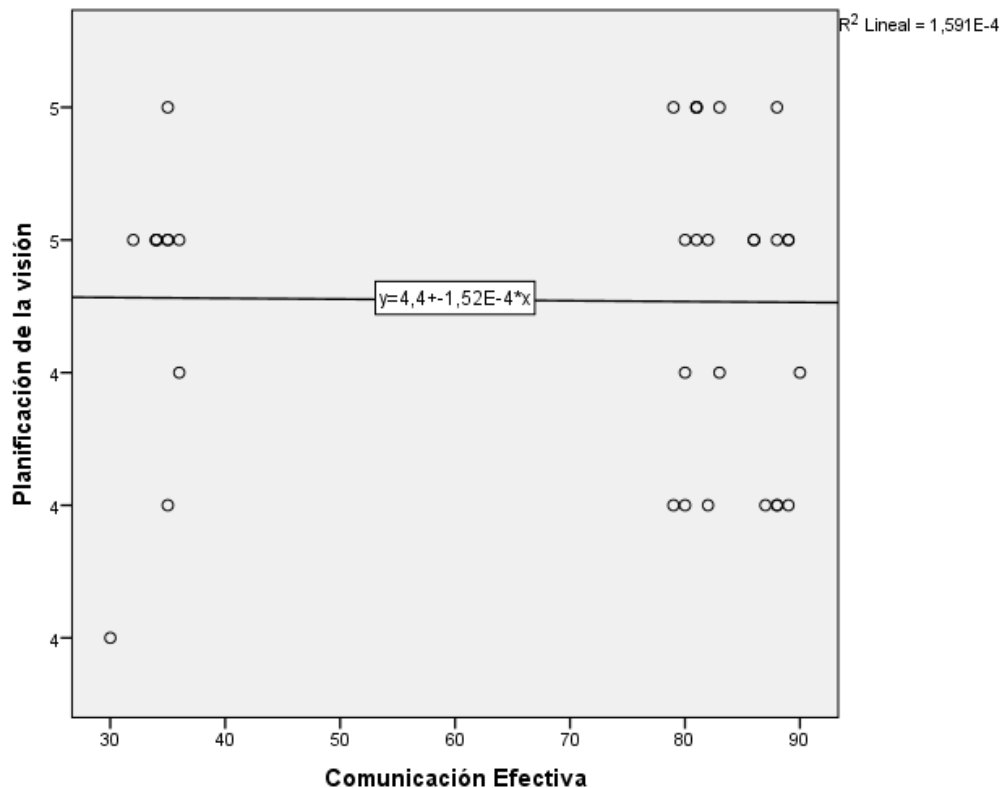
Interpretación: para la correlación entre la dimensión de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva es de -0,013, por lo que se considera tiene una escasa correlación entre ambas.

### Prueba de hipótesis específicas:

Para la He1:

He1. Existe relación entre la planificación de la visión institucional y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He0. No existe relación entre la planificación de la visión institucional y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.



**Figura 01. Coeficiente de determinación planificación de la visión institucional y la comunicación efectiva**

### Decisión

El resultado obtenido  $R^2 = 1,591$ , significa que el aumento de la planificación de la visión institucional no es un predictor y tampoco conducen a la comunicación efectiva

de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo. Con lo cual se acepta la hipótesis específica nula 1 y se rechaza la hipótesis específica 1.

**Objetivo 02:**

Determinar la relación que existe entre la generación de un clima organizacional positivo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

**Tabla N° 03**

**Correlación entre la dimensión generación de un clima organizacional positivo y variable comunicación efectiva**

Correlaciones			
		Generación de un clima organizacional positivo	Comunicación Efectiva
Generación de un clima organizacional positivo	Correlación de Pearson	1	,955**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Comunicación Efectiva	Correlación de Pearson	,955**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

Interpretación: para la correlación entre la dimensión generación de un clima organizacional positivo y la variable comunicación efectiva es de 0,955, por lo que se considera tiene una correlación fuerte.

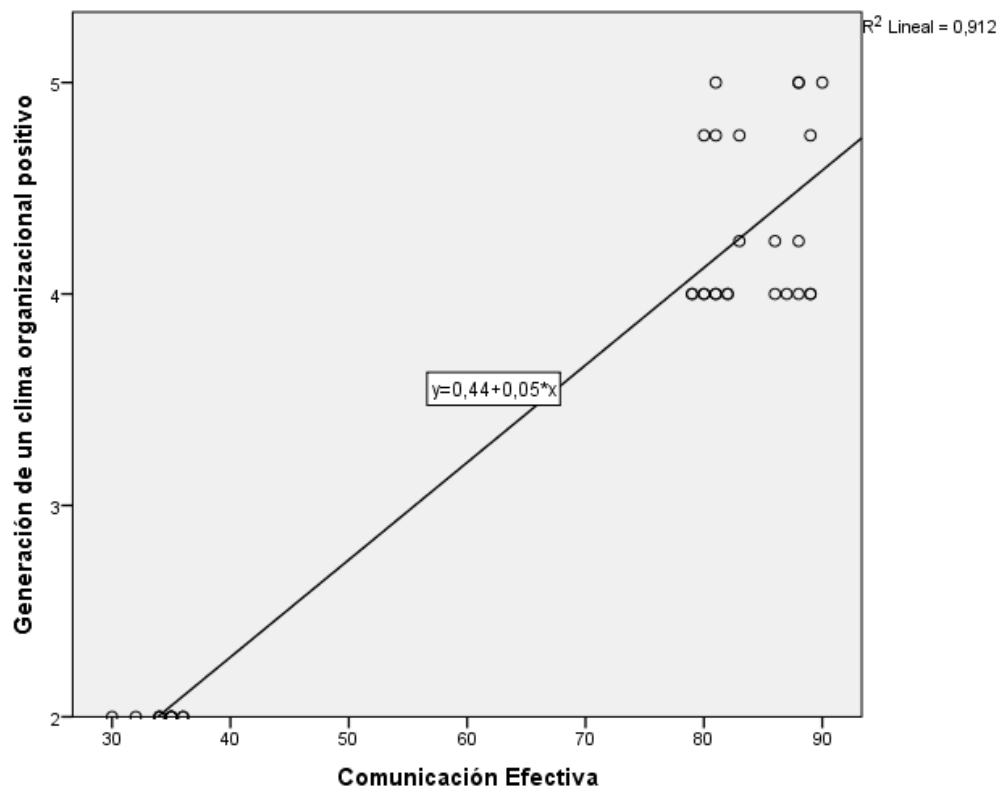
**Prueba de hipótesis específica:**

Para la He2:

He2. Existe relación entre la generación de un clima organizacional positivo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He0. No existe relación entre la generación de un clima organizacional y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

**Estadístico de prueba: t de student**



**Figura 02. Coeficiente de determinación generación de un clima organizacional positivo y la comunicación efectiva.**

**Decisión**



El resultado obtenido  $R^2 = 0,912$ , significa que la generación de un clima organizacional positivo permite predecir y conducen en un 91.2% a la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo. Con lo cual se acepta la hipótesis específica 2 y se rechaza la hipótesis nula.

**Objetivo 03:**

Determinar la relación que existe entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

**Tabla N° 04**

**Correlación entre la dimensión estimulación de la innovación y el emprendimiento y la variable comunicación efectiva**

Correlaciones			
		Estimulación de la innovación y emprendimiento	Comunicación Efectiva
Estimulación de la innovación y emprendimiento	Correlación de Pearson	1	,053
	Sig. (bilateral)		,763
	N	35	35
Comunicación Efectiva	Correlación de Pearson	,053	1
	Sig. (bilateral)	,763	
	N	35	35

Interpretación: para la correlación entre la dimensión estimulación de la innovación y emprendimiento y la variable comunicación efectiva es de 0,053, por lo que se considera tiene una correlación baja.

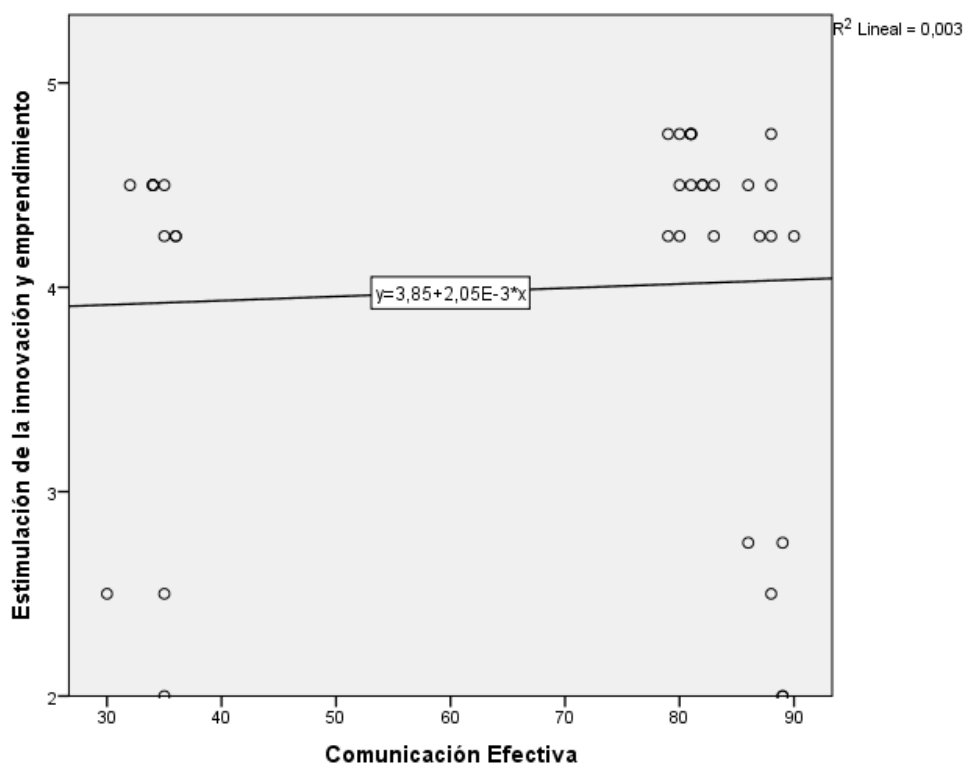
### Prueba de hipótesis específica:

Para la He3

He3. Existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He0. No existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

### Estadístico de prueba: t de student



**Figura 03. Coeficiente de determinación estimulación de la innovación y emprendimiento y la comunicación efectiva.**

### Decisión

El resultado obtenido  $R^2 = 0,003$ , significa que la estimulación de la innovación y emprendimiento conducen en un 0.3% a comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo. Con lo cual se acepta la hipótesis específica nula 3 y se rechaza la hipótesis específica 3.

### Objetivo 04:

Determinar la relación que existe entre la motivación hacia los resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

**Tabla N° 05**

**Correlación entre la dimensión motivación hacia los resultados y la variable comunicación efectiva**

Correlaciones			
		Motivación hacia resultados	Comunicación Efectiva
Motivación hacia resultados	Correlación de Pearson	1	,246
	Sig. (bilateral)		,154
	N	35	35
Comunicación Efectiva	Correlación de Pearson	,246	1
	Sig. (bilateral)	,154	
	N	35	35

Interpretación: para la correlación entre la dimensión motivación hacia los resultados y la variable comunicación efectiva es de 0,246, por lo que se considera tiene una correlación muy baja.

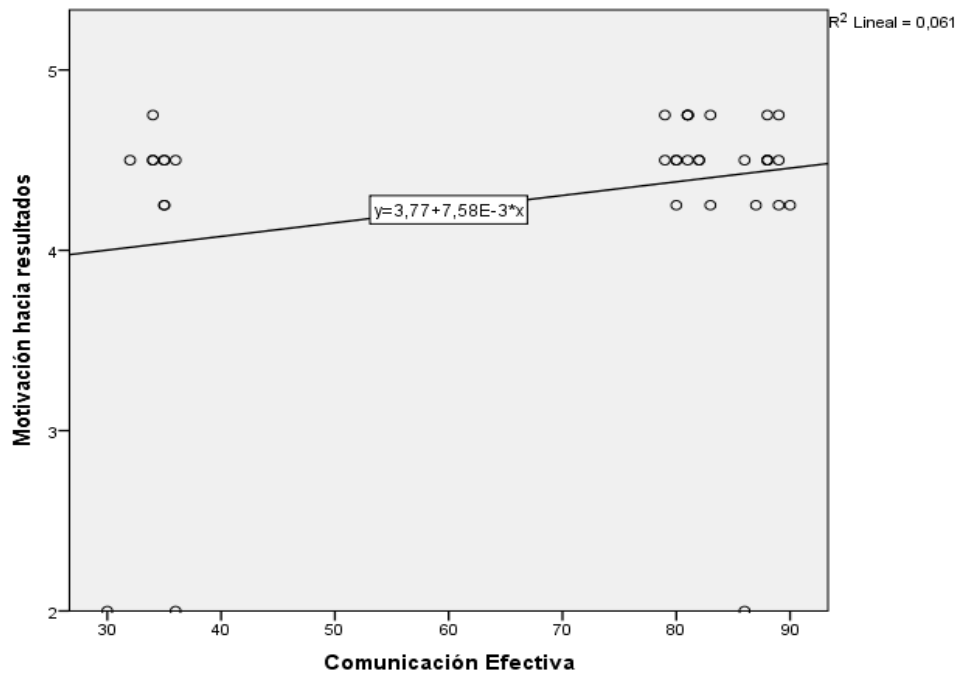
### Prueba de hipótesis específicas:

Para la He4

He4. Existe relación entre la motivación hacia resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He0. No existe relación entre la motivación hacia resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

### Estadístico de prueba: t de student



**Figura 04. Coeficiente de determinación de motivación hacia resultados y la comunicación efectiva**

### Decisión

El resultado obtenido  $R^2 = 0,061$ , significa que la motivación hacia resultados conduce en un 6,1% a la comunicación efectiva de los directivos de la unidad

educativa Eugenio Espejo. Con lo cual se acepta la hipótesis específica nula 4 y se rechaza la hipótesis específica 4.

**Objetivo 05:**

Determinar la existe entre el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

**Tabla N° 06**  
**Correlación entre la dimensión trabajo colaborativo y la variable comunicación efectiva**

<b>Correlaciones</b>			
		Trabajo colaborativo	Comunicación Efectiva
Trabajo colaborativo	Correlación de Pearson	1	,955**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Comunicación Efectiva	Correlación de Pearson	,955**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

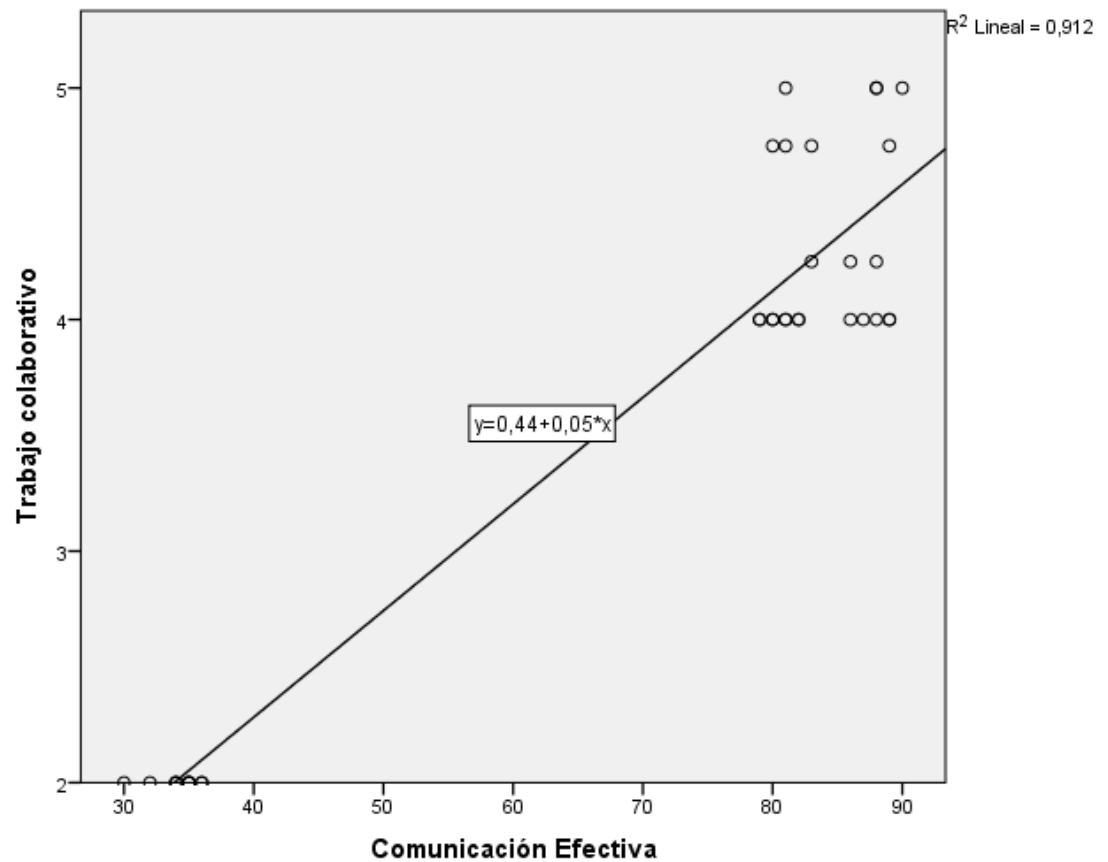
Interpretación: para la correlación entre posibilidades de aprendizaje y la variable práctica pedagógica es de 0,955, por lo que se considera tiene una correlación alta.

**Prueba de hipótesis específica:**

Para la He5

He5. Existe relación entre la motivación hacia resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He0. No existe relación entre la motivación hacia resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.



**Figura 05. Coeficiente de determinación del trabajo colaborativo y comunicación efectiva**

#### **Decisión**

El resultado obtenido  $R^2 = 0,912$ , significa que el trabajo colaborativo permite predecir y conduce en un 91,2% a la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo. Con lo cual se acepta la hipótesis específica 5 y se rechaza la hipótesis nula.

**Objetivo general:**

Dilucidando el objetivo general, Determinar la relación entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018, se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla N° 07**  
**Correlación entre las variables establecimiento de la dirección escolar y comunicación efectiva**

<b>Correlaciones</b>			
		Establecimiento de la dirección escolar	Comunicación Efectiva
Establecimiento de la dirección escolar	Correlación de Pearson	1	,815**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Comunicación Efectiva	Correlación de Pearson	,815**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

**Interpretación**

Según los resultados obtenidos, existe una correlación significativa. Encontrándose un 0,815, según la bibliografía consultada. Lo cual significa que en la medida que aumente o disminuya el establecimiento de la dirección escolar, en la misma medida aparece en aumento o disminución, la comunicación efectiva.

### Prueba de hipótesis general

He1. Existe relación entre el establecimiento de la dirección escolar y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

He0. No existe relación entre el establecimiento de la dirección escolar y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

### Cálculo del coeficiente de determinación $R^2$

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{Y}_i - \bar{Y})^2}{\sum(Y_i - \bar{Y})^2}$$

$$R^2 = 0,665$$

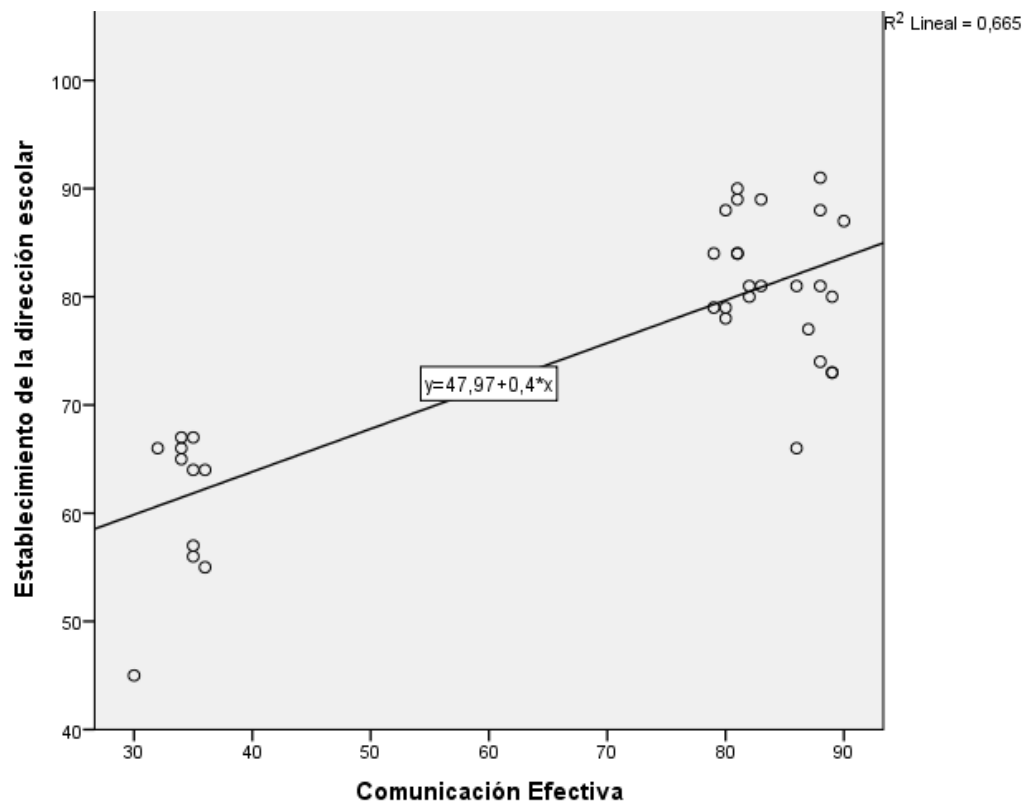


Figura 06. Coeficiente de determinación establecimiento de la dirección y comunicación efectiva.



**Decisión:**

El resultado obtenido  $R^2 = 0,665$ , significa que la gestión del trabajo colaborativo permite predecir y conducen en un 67% a la práctica pedagógica de los docentes de la unidad educativa Eugenio Espejo. Con lo cual se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula.

#### IV. DISCUSIÓN

Los resultados se basan en el tratamiento estadístico del capítulo anterior, y considerando los objetivos y las hipótesis planteadas, tanto la general y las específicas. Se tiene entonces:

En relación con los objetivos específicos, se tiene:

Que, el primer objetivo específico, sobre determinar la relación que existe entre la planificación de la visión institucional de largo plazo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018, se puede observar en la tabla N°02, que existe una escasa correlación. Y para la  $H_{e1}$ , que expresa existe relación entre la planificación de la visión institucional y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo; y según los resultados obtenidos por la aplicación del estadístico coeficiente de correlación de Pearson, el resultado es de -0,13, siendo una correlación muy baja. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis específica 1 y se acepta su correspondiente hipótesis nula. Y esto puede ser porque a los directivos trabajan de manera aislada, incluso no reconocen el trabajo de los compañeros de trabajo y esto porque trabajan de manera individualizada, y esto puede ser porque tienen muchísimo trabajo, a veces prefieren llevar el trabajo a casa y muchas de las veces pasa que piensan que mejor trabajan solos a que en grupo o equipo, ya que se dan cuenta que como ellos ven las cosas, nadie más las verá igual. Razón por la que, se hace necesario que el docente participe en todos los procesos académicos, de cultura de la misma institución educativa, es necesario que se involucren cada vez más. Lo que coincide con una de las conclusiones del trabajo de Olivos, N. (2017). “Ante los retos de la diversidad cultural tenemos a la dirección escolar, dicho estudio fue desarrollado en la comuna de Recoleta en Santiago de Chile” quien en su trabajo concluye que, tiene que ver con la acción que tomen los directivos, puesto que muchas veces existen políticas dentro de la institución educativa que son la base fundamental para que estos funcionen y si por a o b motivos estos se divorcian, puede que las acciones que ejerce el jefe o director fracasen resultando que estas puedan ser improvisadas y a expensas de cualquier problema que pueda presentarse, quedando expuestas al juicio que pueda usar el directivo, con las diferentes secuelas ya

sean positivas o negativas que pudieran tener y esto se da a que trabajan muchas veces de manera individualizada.

Según el objetivo específico N° 02, determinar la relación que existe entre la generación de un clima organizacional positivo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. Los resultados señalan en la tabla N°03, que existe una fuerte correlación. Además para la He2, existe relación entre la generación de un clima organizacional positivo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo y que al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson se obtiene un puntaje de 0,955, siendo una correlación alta. Así la mejora en la generación de un clima organizacional positivo conduce a la mejora de la comunicación efectiva, y por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2 y se rechaza su correspondiente hipótesis nula. También coincide con los postulados de la UNESCO, cuando indica que el trabajo colaborativo, permite que los colaboradores de la escuela manifiesten sus frustraciones y fracasos profesionales ante los demás, permite la colaboración de experto ante frustraciones y fracasos profesionales de sus pares, ayuda al fortalecimiento para superar las frustraciones y fracasos profesionales, se sienta el apoyo ante las situaciones de frustración y fracaso profesional y se supere el mal ambiente de trabajo.

En cuanto al objetivo específico N° 03, determinar la relación que existe entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. Resultado que se refleja en la tabla N°04, considerando que tienen una correlación baja. Para la He3, existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la comunicación efectiva de los directivos de la Unidad educativa Eugenio Espejo. Los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, indica que es la correlación es de 0,053, siendo entonces muy baja. Así la mejora en la estimulación de la innovación y el emprendimiento no conducen a la comunicación efectiva, y por lo tanto, se rechaza la hipótesis específica 3 y se acepta su correspondiente hipótesis específica nula. Resultados que difieren con lo encontrado por Ceballos, E. (2013). “Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, en las escuelas de educación básica” quien

concluye que, predomina una comunicación poco favorable que a su vez repercute de manera negativa en el ambiente laboral. Como se puede evidenciar, en el presente trabajo de investigación desarrollado no le da mucha importancia a la relación entre innovación y comunicación efectiva, cuando esto es importante para el óptimo desarrollo de la institución.

El objetivo específico N°04, determinar la relación que existe entre la motivación hacia los resultados y la comunicación efectiva, tenemos en la tabla N° 05, que considera ambas presentan una correlación muy baja. Y para la He4, existe relación directa entre la motivación hacia resultados y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa de Eugenio Espejo. Los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson expresan una puntuación de 0,246, siendo baja. Así, la mejora de la capacidad de respuesta tiene poca probabilidad de conducir a la mejora de la comunicación efectiva y, por lo tanto, se acepta esta hipótesis específica 4, rechazando su correspondiente hipótesis específica nula. Lo que coincide con Ceballos, E. (2013), quien en su estudio encontró que no permite la fluidez de la comunicación desde los docentes hacia la gerencia del plantel, por lo cual, el personal docente no es tomado en cuenta en la institución, por lo que no se sienten motivados, ya que no cuentan con la posibilidad de expresarse de manera directa con su personal directivo en torno a sus inquietudes, expectativas y necesidades” (p.110).

Presentando el objetivo específico N°05, determinar la relación que existe entre el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018. Cuyo resultado se encuentra en la tabla N°06, donde se considera tiene una correlación alta. Para la He5, existe relación entre el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo. Los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson indican una puntuación de 0,955, siendo esta directa y significativa. Así, la mejora en el trabajo colaborativo conduce a la mejora de la comunicación efectiva de los directivos en mención, y por lo tanto, se acepta esta hipótesis específica 5 y se rechaza su

correspondiente hipótesis específica nula. Lo que coincide con Caminero, J. (2012). “Para una gestión de calidad, existen competencias de dirección”, los patrones que marcan el éxito son la cooperación y el sentimiento que deben existir en toda comunidad, que son justamente quienes marcan el éxito y por ende marcan también la diferencia. Por esa razón es que el líder o el directivo debe ser participativo, y trabajar en grupo o equipo de preferencia para obtener resultados adecuados. El jefe, o directivo ha de declarar la confianza en la gente con la que trabaja delegando ciertas actividades de prioridad para que ellos se sientan activos dentro de la organización, mejorando así en rendimiento en toda la institución.

Dilucidando el objetivo general, determinar la relación existe entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018, observando la tabla N°07, se obtuvo que existe una correlación significativa. Encontrándose un 0,815, según la bibliografía consultada. Lo cual significa que en la medida que aumente o disminuya el establecimiento de la dirección escolar, en la misma medida aparece en aumento o disminución, la comunicación efectiva. Se planteó la hipótesis, existe correlación significativa entre el establecimiento de la dirección escolar y la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018; y según los resultados obtenidos por la aplicación del coeficiente de relación de Pearson, la correlación es de 0,815, siendo esta una correlación directa y fuerte con lo cual se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula. Se considera además que los directivos planifican el diseño y la gestión de la visión institucional a partir de la generación de un clima organizacional positivo, estimulando la innovación y el emprendimiento y el trabajo en equipo, conduciendo hacia una comunicación efectiva. Lo que coincide con el artículo científico de Rodríguez, E. (2017), quien llega a la lógica que la acción de un director en estos escenarios debe ser la de agente social comprometido con el cambio, y aquel debe tener capacidad de motivar e incentivar a los miembros de la comunidad educativa a trabajar por la transformación del centro” (p. 19-20). Y cuando obtenemos mejores resultados es cuando esta relación tiene mejoras.

## **V. CONCLUSIONES**

Se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El aumento y la mejora de la eficacia del trabajo no conduce necesariamente a la mejora de la comunicación efectiva de los directivos de la mencionada unidad educativa.
- La generación del clima organizacional positivo conduce a la mejora de la comunicación efectiva de los directivos de dicha unidad educativa.
- La mejora la innovación y el emprendimiento no conducen necesariamente a la mejora de la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa.
- La mejora en la motivación hacia resultados conduce en un nivel bajo a la mejora de la comunicación efectiva de los directores de la unidad educativa en mención.
- La mejora en el trabajo colaborativo conduce a la mejora de la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa.
- La mejora en el establecimiento de la dirección escolar conduce a la mejora de la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa en estudio.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Que, el director de la Unidad Educativa Eugenio Espejo, genere estrategias como talleres y elementos motivacionales que mejoren la eficacia del trabajo aunque esto no conduzca necesariamente a la mejora de la comunicación efectiva, sin embargo puede incentivar.
- Que, el director de la Unidad Educativa Eugenio Espejo, gestione programas de formación que involucren estrategias para el diseño cooperativo de la visión institucional, para su debida implementación y evaluación de pares de aquella visión.
- La mejora la innovación y el emprendimiento no conducen necesariamente a la mejora de la comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa.
- Que, las autoridades de la Unidad Educativa Eugenio Espejo, generen diversas técnicas de motivación hacia resultados y así mejore la comunicación efectiva de los directores de la unidad educativa en mención.
- Que desde los directivos y el personal docente – administrativo, permita la gestión de programas formativos que permitan orientar la gestión de espacios para el trabajo colaborativo, tomando en cuenta las potencialidades de cada colaborador y los mecanismos de delegación de funciones en el liderazgo directivo.
- Al Director de la Unidad Educativa Eugenio Espejo, que diseñe y gestione programas de formación directiva y docente que permitan la mejora de la dirección escolar; así como también en los procesos de comunicación efectiva.

## VII. REFERENCIAS

- Abanto, W. (2016). *Guía de aprendizaje: Diseño y Desarrollo del Proyecto de Investigación* (1a. ed.). Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Altet, M. (2005). *La competencia del maestro profesional o la importancia de saber analizar las prácticas*. En L. Paquay, M. Altet, É. Charlier y Ph. Perrenoud (coords.), *La formación profesional del maestro. Estrategias y competencias* (pp. 33-54). México: Fondo de Cultura Económica.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Recuperado de [https://www.oei.es/historico/pdfs/documento\\_preal41.pdf](https://www.oei.es/historico/pdfs/documento_preal41.pdf)
- Cardozo, J. (2010). *Los aprendizajes colaborativos como estrategia de construcción del conocimiento*. Recuperado de [http://www.adeepara.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/TICE DUCACION/RLE2284\\_Cardozo.pdf](http://www.adeepara.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/TICE DUCACION/RLE2284_Cardozo.pdf)
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.
- Infante, L. (2016). *Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y su relación con el liderazgo pedagógico*. (tesis de maestría). Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”, Trujillo, Perú.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Salesianos.



MINEDU (2015). *Marco del buen desempeño directivo*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Tobón, S. (2010). *Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (3ª ed.). (I. CIFE, Ed.) Bogotá: ECOE.

Torres, M. (2012). *El trabajo colaborativo como estrategia de gestión académica en el fortalecimiento de la reorganización curricular por ciclos*. (tesis de maestría). Universidad Libre, Bogotá, Colombia.

Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros educativos. *Educ.Educ* 14(2), 253-267.

Urgiles, E. (2012). *Realidad de la Práctica Pedagógica y Curricular Ecuatoriana en la Educación General Básica y en el Bachillerato del Colegio Octavio Cordero Palacios Sección Nocturna de la Ciudad de Cuenca durante el Año Lectivo 2011 – 2012*. (tesis de maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

UNESCO. (2007). *Educación de calidad para todos. Un asunto de derechos humanos*. Santiago de Chile: Publicaciones UNESCO.

UNESCO. (2000). *Foro mundial de educación para todos DAKAR*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf>

Yabar (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría*. (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

## ANEXOS

### Cuestionario de establecimiento de la dirección escolar

**Colegio:** Unidad Educativa Eugenio Espejo.

Estimado docente las siguientes preguntas nos permitirán reconocer las características del establecimiento de la dirección escolar que ejercen los directivos de su unidad escolar. Es importante que puedas observar cómo son tus directivos en el presente tratando de evitar como te gustaría que fueran en el futuro para que los resultados sean objetivos y la investigación nos permita generar una mejor gestión institucional.

Marca con una (X) el número que mejor se aproxima al establecimiento de la dirección escolar, donde 5 es lo óptimo.

Opciones de calificación		Puntuación
Totalmente de acuerdo	TA	5
De acuerdo	DA	4
Medianamente de acuerdo	MA	3
En desacuerdo	ED	2
Totalmente en desacuerdo	TD	1

✓

Ítems	Preguntas	1	2	3	4	5
	<b>Planificación de la visión institucional</b>					
1	Considera que la visión institucional se ha diseñado de manera colaborativa.					
2	Considera que los directivos están implementando estrategias para desarrollar la visión institucional.					
3	Considera que los directivos evalúan la visión institucional de manera colaborativa.					
4	Considera que los directivos fomentan una imagen institucional a partir de la visión institucional					

	<b>Generación de un clima organizacional positivo</b>					
5	Considera que los directivos favorecen un clima organizacional positivo.					
6	Considera que los directivos implementan estrategias para favorecer un clima organizacional positivo.					
7	Considera que los directivos evalúan de manera colaborativa el clima organizacional.					
8	Considera que los directivos generan un clima organizacional que permite el aprendizaje de los estudiantes.					
	<b>Estimulación de la innovación y el emprendimiento</b>					
9	Considera que los directivos gestionan espacios para jornadas de innovación pedagógica.					
10	Considera que los directivos estimulan el emprendimiento de nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje.					
11	Considera que los directivos dotan de fondos suficientes para la innovación y emprendimiento educativo					
12	Considera que los directivos estimulan el uso de las tecnologías de la información y comunicación para desarrollar aprendizajes en los estudiantes.					
	<b>Motivación hacia resultados</b>					
13	Considera que los directivos incorporan incentivos de capacitación.					
14	Considera que los directivos incorporan incentivos emocionales para mejorar resultados					

15	Considera que los directivos realizan gestiones eficientes para alcanzar los resultados esperados.					
16	Considera que los directivos dedican suficiente tiempo para el logro de resultados esperados.					
	<b>Trabajo colaborativo</b>					
17	Considera que los directivos gestionan suficientes espacios para el trabajo colaborativo.					
18	Considera que los directivos toman en cuenta las potencialidades de cada colaborador.					
19	Considera que los directivos toman en cuenta los diferentes puntos de vista de sus colaboradores.					
20	Considera que los directivos delegan responsabilidades según las potencialidades de sus colaboradores.					

## Cuestionario de comunicación efectiva

**Colegio:** Unidad Educativa Eugenio Espejo

Estimado docente. Las siguientes preguntas nos permitirán reconocer las características de la comunicación efectiva que ejercen tus directivos para realizar el trabajo de gestión institucional. Es importante que consideres dichas características tal como se observan en el presente tratando de evitar como te gustaría que fueran tus directivos en el futuro para que los resultados sean objetivos y la investigación nos permita generar una mejor gestión institucional.

Marca con una (X) el número que mejor se aproxima a las características de la comunicación efectiva, donde 5 es lo óptimo.

Opciones de calificación		Puntuación
Totalmente de acuerdo	TA	5
De acuerdo	DA	4
Medianamente de acuerdo	MA	3
En desacuerdo	ED	2
Totalmente en desacuerdo	TD	1

Ítems	Preguntas	1	2	3	4	5
	<b>Claridad del mensaje</b>					
1	Considera que los mensajes transmitidos por los directivos son entendidos por todos los docentes.					
2	Considera que los directivos realizan todos los esfuerzos para emitir con claridad indicaciones e ideas.					
3	Considera que los mensajes emitidos por los directivos garantizan el mutuo entendimiento entre los miembros de la unidad educativa.					
4	Considera que la claridad de los mensajes emitidos por los directivos lleva a desarrollar las acciones con eficiencia en la					

	unidad educativa.					
5	Considera a la actitud de escucha como una buena actitud de los directivos que permite llegar a acuerdos y consensos.					
	<b>Unificación de criterios</b>					
6	Considera usted que el modelo de comunicación empleado por los directivos facilita la unificación de criterios entre todos los miembros de la institución.					
7	Considera que el modelo de comunicación empleado por los directivos propicia el clima de colaboración entre los docentes.					
8	Considera que el modelo de comunicación empleado por los directivos permite alcanzar los fines y metas en la unidad educativa.					
9	Considera que el modelo empleado por los directivos permite compartir de manera efectiva la visión institucional.					
10	Considera que el modelo empleado por los directivos permite llegar al consenso en situaciones de conflictos					
	<b>Oportuna retroalimentación</b>					
11	Recibe de los directivos información oportuna acerca de los resultados de la evaluación de tu desempeño en la institución.					
12	Considera que la información recibida de la evaluación le permite aprender permanentemente.					
13	Considera que la información recibida de la evaluación le permite mejorar sus intervenciones pedagógicas en el aula.					
14	Considera que la información recibida de la evaluación le permite tener mejores opciones de asenso laboral.					
15	Considera que la información recibida de la evaluación permite tener oportunidad de mejorar la imagen institucional.					
	<b>Dialogo</b>					
16	Considera que el diálogo de los directivos con su personal es					

	fluido y consensuado.					
17	Considera que los directivos generan suficientes espacios para el dialogo pedagógico.					
18	Considera que los directivos brindan oportunidades para el intercambio y expresión de ideas con libertad.					
19	Considera que los directivos dan igual importancia a las opiniones e ideas de los docentes en las reuniones de equipo.					
20	Considera que los directivos fortalecen con el dialogo la identidad institucional.					



## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### APRECIACIÓN CUANTITATIVA

#### Cuestionario de comunicación efectiva

Estimado experto. A continuación, se le pide califique cada uno de los descriptores, según la claridad de sus ítems desde el punto de vista de su significado y de su formulación, señalando con una cruz su respuesta y teniendo en cuenta la “escala valorativa”. Las modificaciones ya sean relacionadas con el ítem o con el número de ítem según las dimensiones, puede usted colocarlas en “observaciones”.

Dimensiones	Ítems	Escala evaluativa *					Observaciones
		1	2	3	4	5	
Claridad del mensaje	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
Unificación de criterios	6						
	7						
	8						
	9						
	10						
Oportuna retroalimentación	11						
	12						
	13						
	14						
	15						

Dialogo	16						
	17						
	18						
	19						
	20						

Validado por:	CI. N°:
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	
Lugar y fecha de validación:	
Firma:	

**\*Escala Evaluativa:**

- 5: Muy claro.
- 4: Claro.
- 3: Requiere pocas modificaciones.
- 2: Poco claro y requiere modificaciones específicas.
- 1: No es claro y debe ser totalmente modificado.

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### APRECIACIÓN CUANTITATIVA

#### Cuestionario de establecimiento de la dirección escolar

Estimado experto. A continuación, se le pide califique cada uno de los descriptores, según la claridad de sus ítems desde el punto de vista de su significado y de su formulación, señalando con una cruz su respuesta y teniendo en cuenta la “escala valorativa”. Las modificaciones ya sean relacionadas con el ítem o con el número de ítem según las dimensiones, puede usted colocarlas en “observaciones”.

Dimensiones	Ítems	Escala evaluativa *					Observaciones
		1	2	3	4	5	
Planificación de la visión institucional	1						
	2						
	3						
	4						
Generación de un clima organizacional positivo	5						
	6						
	7						
	8						
Estimulación de la innovación y el emprendimiento	9						
	10						
	11						
	12						
Motivación hacia resultados	13						
	14						
	15						
	16						
Trabajo colaborativo	17						
	18						

	19						
	20						

Validado por:	CI. N°:
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	
Lugar y fecha de validación:	
Firma:	

**\*Escala Evaluativa:**

- 5: Muy claro.
- 4: Claro.
- 3: Requiere pocas modificaciones.
- 2: Poco claro y requiere modificaciones específicas.
- 1: No es claro y debe ser totalmente modificado.

**Resumen de la validación por el alfa de Cronbach para el establecimiento de la dirección escolar y la comunicación efectiva**

<b>Variable</b>	<b>Mediana</b>	<b>Varianza del total</b>	<b>Sumatoria de la varianza</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Resultado (*)</b>
Establecimiento de la dirección escolar	185.7	6.7	1.33	$\alpha = 0,902$	La validez y la confiabilidad es buena.
Comunicación efectiva	343.8	34.8	5.52	$\alpha = 0,988$	La validez y la confiabilidad es buena

-Constancia emitida por la institución que autoriza la realización de la investigación

# **INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

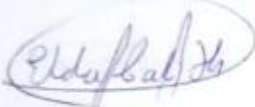
## **APRECIACIÓN CUANTITATIVA**

### **Cuestionario de comunicación efectiva**

Estimado experto. A continuación, se le pide califique cada uno de los descriptores, según la claridad de sus ítems desde el punto de vista de su significado y de su formulación, señalando con una cruz su respuesta y teniendo en cuenta la "escala valorativa". Las modificaciones ya sean relacionadas con el ítem o con el número de ítem según las dimensiones, puede usted colocarlas en "observaciones".

Dimensiones	Ítems	Escala evaluativa *					Observaciones
		1	2	3	4	5	
Claridad del mensaje	1				X		
	2				X		
	3			X			
	4					X	
	5			X			
Unificación de criterios	6				X		
	7			X			
	8				X		
	9			X			
	10					X	
Oportuna retroalimentación	11			X		X	
	12				X		
	13				X		
	14			X			
	15				X		
Diálogo	16					X	
	17				X		

	18				X		
	19					X	
	20				X		

Validado por:	Eldo del Rosario Cal Herrera	CL N°:	1203609820
Profesión:	Maestro en Necesidades Educativas Especiales		
Lugar de Trabajo:	Esc. Ciudad de Babahoyo		
Cargo que desempeña:	Docente Educación Inicial		
Lugar y fecha de validación:			
Firma:			

**\*Escala Evaluativa:**

- 5: Muy claro.
- 4: Claro.
- 3: Requiere pocas modificaciones.
- 2: Poco claro y requiere modificaciones específicas.
- 1: No es claro y debe ser totalmente modificado.

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### APRECIACIÓN CUANTITATIVA

#### Cuestionario de establecimiento de la dirección escolar

Estimado experto, A continuación, se le pide califique cada uno de los descriptores, según la claridad de sus ítems desde el punto de vista de su significado y de su formulación, señalando con una cruz su respuesta y teniendo en cuenta la "escala valorativa". Las modificaciones ya sean relacionadas con el ítem o con el número de ítem según las dimensiones, puede usted colocarlas en "observaciones".

Dimensiones	Ítems	Escala evaluativa *					Observaciones
		1	2	3	4	5	
Planificación de la visión institucional	1				X		
	2			X			
	3			X			
	4				X		
Generación de un clima organizacional positivo	5			X			
	6				X		
	7		X				
	8				X		
Estimulación de la innovación y el emprendimiento	9			X			
	10					X	
	11				X		
	12			X			
Motivación hacia resultados	13				X		
	14				X		
	15			X			
	16			X			
Trabajo colaborativo	17			X			
	18				X		
	19				X		
	20				X		



Validado por: <i>Elda Gal Horno</i>	CI N° <i>1201607872</i>
Profesión: <i>Maestra P. E. E.</i>	
Lugar de Trabajo: <i>Ese Ciudad de Oshesango</i>	
Cargo que desempeña: <i>Docente Ed. Inicial</i>	
Lugar y fecha de validación:	
Firma: <i>Elda Gal Horno</i>	

**\*Escala Evaluativa:**

- 5: Muy claro.
- 4: Claro.
- 3: Requiere pocas modificaciones.
- 2: Poco claro y requiere modificaciones específicas.
- 1: No es claro y debe ser totalmente modificado.

**Resumen de la validación por el alfa de Cronbach para el establecimiento de la  
dirección escolar y la comunicación efectiva**

Variable	Mediana	Varianza del total	Sumatoria de la varianza	Alfa de Cronbach	Resultado (*)
Establecimiento de la dirección escolar	185.7	6.7	1.33	$\alpha = 0.962$	La validez y la confiabilidad es buena.
Comunicación efectiva	343.8	34.8	5.52	$\alpha = 0.988$	La validez y la confiabilidad es buena.





UNIDAD EDUCATIVA EUGENIO ESPEJO  
RECTORADO  
TELEFAX: 2730070 EXT: 102  
BABAHoyo - LOS RIOS - ECUADOR

Babahoyo, 16 de julio 2018

## OFICIO DE AUTORIZACION DE PRUEBA PILOTO

### AUTORIZACION

EL RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA "EUGENIO ESPEJO" BABAHoyo - LOS RIOS

### AUTORIZA

A la Licenciada Yadiria Janeth Solis Rios, para que pueda aplicar los instrumentos de evaluación validados para la elaboración del trabajo de investigación titulado "Relación entre el establecimiento de la Dirección Escolar y la Comunicación Efectiva de los directivos de la Unidad Educativa Eugenio Espejo, 2018

Se expide la presente autorización a fin que se otorguen las facilidades correspondientes.

Lic. JORGE GERMANICO FALCONI MONTALVAN,  
RECTOR(a): UNIDAD EDUCATIVA EUGENIO ESPEJO



**Tabla**  
**Media de frecuencias por dimensiones de la variable establecimiento de la dirección escolar**

Estadísticos						
		Planificación de la visión	Generación de un clima organizacional positivo	Estimulación de la innovación y emprendimiento	Motivación hacia resultados	Trabajo colaborativo
N	Válido	35	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,39	3,59	3,99	4,29	3,59
Desviación estándar		,287	1,146	,921	,731	1,146

### **Interpretación:**

Según la tabla:

- La media o promedio de la dimensión planificación de la visión institucional es de 4,39, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están en “de acuerdo” en el cuestionario del establecimiento de la dirección escolar.
- La media o promedio de la dimensión generación de un clima organizacional positivo es de 3,59, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están en “medianamente de acuerdo” en el cuestionario del establecimiento de la dirección escolar
- La media o promedio de la dimensión estimulación de la innovación y emprendimiento es de 3,99, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están en “de acuerdo” en el cuestionario del establecimiento de la dirección escolar.

- La media o promedio de la dimensión motivación hacia resultados es de 4,29, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están en “de acuerdo” en el cuestionario del establecimiento de la dirección escolar.
- La media o promedio de la dimensión trabajo colaborativo es de 3,59, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están en “medianamente de acuerdo” en el cuestionario del establecimiento de la dirección escolar

**Variable Establecimiento de la dirección escolar**  
**Media**

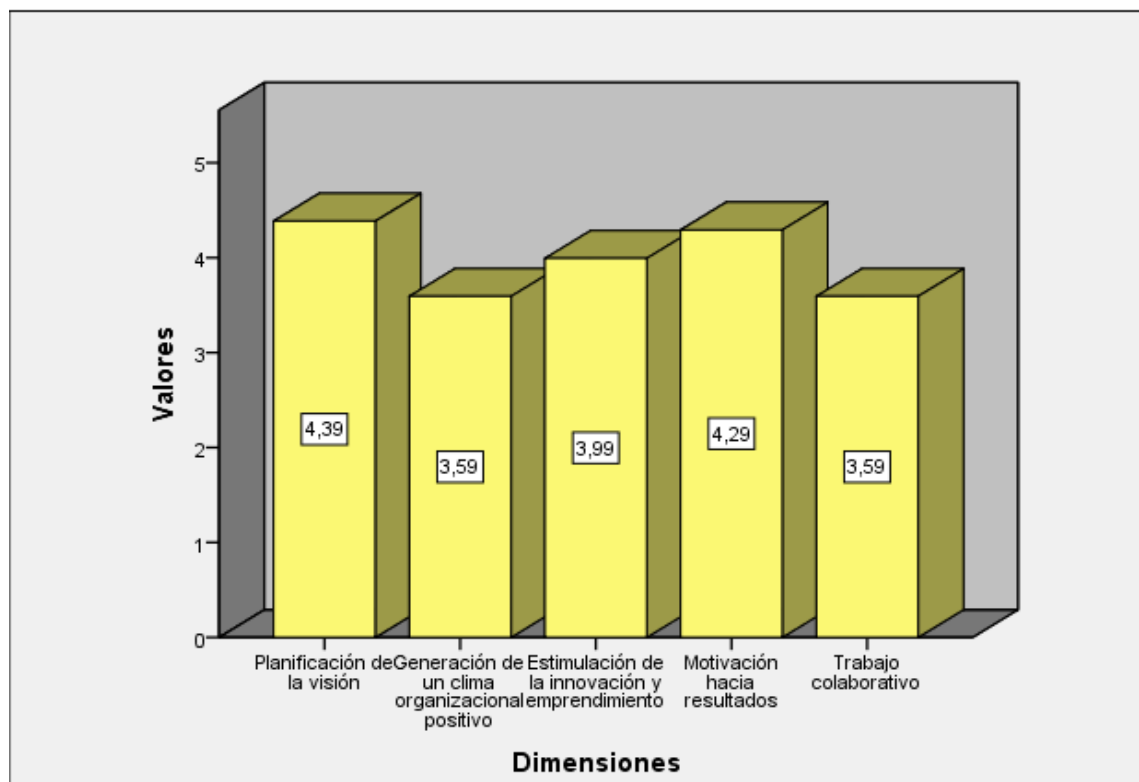


Figura 1. Medias de frecuencias por dimensiones de la variable establecimiento de la dirección escolar

**Tabla**  
**Media de frecuencias por dimensiones de la variable comunicación efectiva**

Estadísticos					
		Claridad del mensaje	Unificación de criterios	Oportuna retroalimentación	Diálogo
N	Válido	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,64	3,58	3,55	3,62
Desviación estándar		1,242	1,317	1,294	1,217

**Interpretación:**

- La media o promedio de la dimensión claridad del mensaje es de 3,64, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están los rangos de “medianamente de acuerdo” del cuestionario de comunicación efectiva
- La media o promedio de la dimensión unificación de criterios es de 3,58, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están en los rangos de “medianamente de acuerdo” del cuestionario de comunicación efectiva.
- La media o promedio de la dimensión oportuna retroalimentación es de 3,55, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están los rangos de “medianamente de acuerdo” en el cuestionario de comunicación efectiva.
- La media o promedio de la dimensión dialogo es de 3,62, lo cual indica que las respuestas a las preguntas de los docentes encuestados están los rangos de “medianamente de acuerdo” en el cuestionario de comunicación efectiva.

**Variable Comunicación Efectiva**  
**Media**

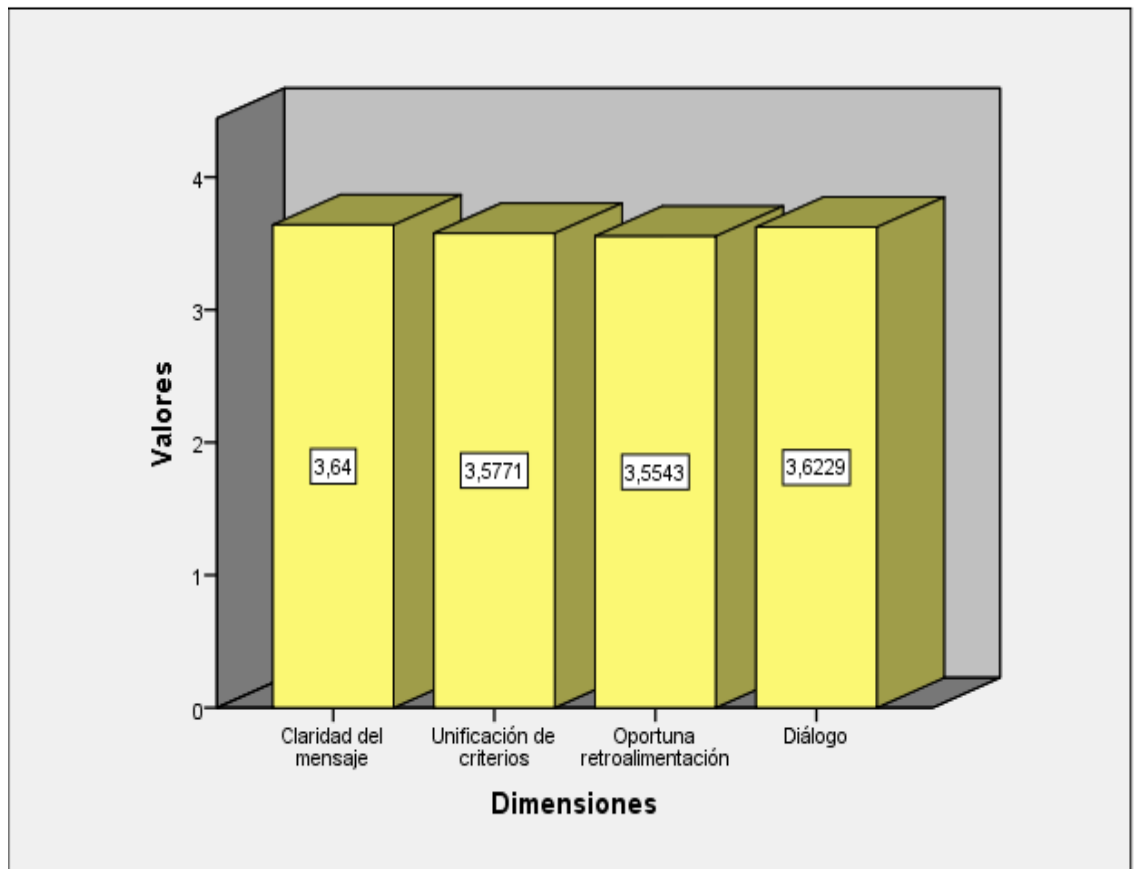


Figura 2. Media de frecuencias por dimensión de la variable comunicación efectiva.

✓ Matriz de consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO:** Relación entre establecimiento de la dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.

**AUTOR(A):** Lic. Yadira Janeth Solís Ríos

**ASESOR:** Mg. Leonardo Infante Cépeda.

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MÉTODO	POBLACIÓN
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>Pe1. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe2. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y unificación de criterios de los directivos de la</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación existe entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Oe1. Determinar la relación que existe entre la planificación de la visión institucional y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe2. Determinar la relación que existe entre planificación de la visión institucional y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo,</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Hi: Existe relación significativa entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018</p> <p>Ho: No existe relación significativa entre establecimiento de dirección escolar y comunicación efectiva de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>He1. Existe relación entre la planificación de la visión institucional y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo,</p>	<p><b>MÉTODO:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>TIPO DE ESTUDIO:</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b></p> <p><b>Esquema:</b></p>	<p><b>Población</b></p> <p>35 docentes de la unidad educativa Eugenio Espejo</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>La misma que la población, ósea 35</p>



<p>unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe3. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe4. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe5. ¿Qué relación existe entre la generación de un clima organizacional positivo y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe6. ¿Qué relación existe entre generación de un clima organizacional positivo y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe7. ¿Qué relación existe entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe8. ¿Qué relación existe entre</p>	<p>2018.</p> <p>Oe3. Determinar la relación que existe entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe4. Determinar la relación que existe entre planificación de la visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe5. Determinar la existe entre la generación de un clima organizacional positivo y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe6. Determinar la relación que existe entre generación de un clima organizacional positivo y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe7. Determinar la relación que existe entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe8. Determinar relación que existe entre planificación de la</p>	<p>2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la planificación de la visión institucional y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He2. Existe relación entre planificación de la visión institucional y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre planificación de la visión institucional y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He3. Existe relación entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He3. No existe relación entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los</p>	<div data-bbox="1482 245 1738 386" data-label="Diagram"> <pre> graph LR     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --- r     r --- O2 </pre> </div> <p><b>Donde:</b></p> <p><b>M = muestra</b></p> <p><b>O1 = Observación del establecimiento de la dirección escolar.</b></p> <p><b>O2 = Observación de la comunicación efectiva.</b></p> <p><b>r = correlación.</b></p>	<p>docentes.</p> <p><b>Muestreo:</b></p> <p>Se trabajó con población muestral con 35 docente de la unidad educativa Eugenio Espejo</p>
--	---	--	---	--

<p>planificación de la visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe9. ¿Qué relación existe entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe10. ¿Qué relación existe entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe11. ¿Qué relación existe la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe12. ¿Qué relación existe la estimulación de la innovación y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe13. ¿Qué relación existe entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo,</p>	<p>visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe9. Determinar la relación que existe entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe10. Determinar la relación que existe entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe11. Determinar la relación que existe la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe12. Determinar la relación que existe la estimulación de la innovación y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe13. Determinar la relación que existe entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la</p>	<p>directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He4. Existe relación entre planificación de la visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre planificación de la visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He5. Existe relación entre la generación de un clima organizacional positivo y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la generación de un clima organizacional positivo y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He6. Existe relación entre generación de un clima organizacional positivo y</p>		
--	--	---	--	--

<p>2018?</p> <p>Pe14. ¿Qué relación existe entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe15. ¿Qué relación existe la motivación hacia los resultados y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe16. ¿Qué relación existe la motivación hacia los resultados y el emprendimiento I y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe17. ¿Qué relación existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe18. ¿Qué relación existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe19. ¿Qué relación existe el trabajo colaborativo y la oportuna retroalimentación de los</p>	<p>unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe14. Determinar la relación que existe entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe15. Determinar la relación que existe la motivación hacia los resultados y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe16. Determinar la relación que existe la motivación hacia los resultados y el emprendimiento I y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe17. Determinar la relación que existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe18. Determinar la relación que existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo,</p>	<p>unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He6. No existe relación entre generación de un clima organizacional positivo y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He7. Existe relación entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre planificación de la visión institucional y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He8. Existe relación entre planificación de la visión institucional y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. Existe relación entre planificación de la visión institucional y el dialogo de los</p>		
--	---	---	--	--

<p>directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p> <p>Pe20. ¿Qué relación existe el trabajo colaborativo y el emprendimiento I y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018?</p>	<p>2018.</p> <p>Oe19. Determinar la relación que existe entre el trabajo colaborativo y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>Oe20. Determinar la relación que existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento I y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>1.</p>	<p>directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He9. Existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He10. Existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018</p> <p>He11. Existe relación entre la</p>		
--	---	--	--	--

		<p>estimulación de la innovación y el emprendimiento y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He12. Existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la estimulación de la innovación y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He13. Existe relación entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la motivación hacia los resultados y</p>		
--	--	---	--	--

		<p>el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He14. Existe relación entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He15. Existe relación entre la motivación hacia los resultados y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la motivación hacia los resultados y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He16. Existe relación entre la</p>		
--	--	---	--	--

		<p>motivación hacia los resultados y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre la motivación hacia los resultados y el emprendimiento l y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He17. Existe relación entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y la claridad del mensaje de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He18. Existe relación entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y unificación de criterios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe relación entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y unificación de</p>		
--	--	--	--	--

		<p>critérios de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He19. Existe entre el trabajo colaborativo y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe entre el trabajo colaborativo y la oportuna retroalimentación de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He20. Existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p> <p>He0. No existe entre el trabajo colaborativo y el emprendimiento y el dialogo de los directivos de la unidad educativa Eugenio Espejo, 2018.</p>		
--	--	---	--	--



## MATRIZ DE ITEMS

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable 1: Establecimiento de la dirección escolar	<b>PLANIFICACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño cooperativo de la visión institucional.</li> <li>• Estrategias de implementación de la visión institucional.</li> <li>• Evaluación cooperativa de la visión institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que la visión institucional se ha diseñado de manera colaborativa.</li> <li>- Considera que los directivos están implementando estrategias para desarrollar la visión institucional.</li> <li>- Considera que los directivos evalúan la visión institucional de manera colaborativa.</li> <li>- Considera que los directivos fomentan una imagen institucional a partir de la visión institucional</li> </ul>
	<b>GENERACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecimiento de un clima organizacional positivo</li> <li>• Implementación de estrategias para favorecer un clima organizacional positivo.</li> <li>• Evaluación cooperativa del clima institucional favorable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que los directivos favorecen un clima organizacional positivo.</li> <li>- Considera que los directivos implementan estrategias para favorecer un clima organizacional positivo.</li> <li>- Considera que los directivos evalúan de manera colaborativa el clima organizacional.</li> <li>- Considera que los directivos generan un clima organizacional que permite el aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>

	<b>ESTIMULACIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de espacios para jornadas de innovación pedagógica.</li> <li>• Estímulo para el emprendimiento de nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Dotación de fondos para la innovación y emprendimiento educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que los directivos gestionan espacios para jornadas de innovación pedagógica.</li> <li>- Considera que los directivos estimulan el emprendimiento de nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje.</li> <li>- Considera que los directivos dotan de fondos suficientes para la innovación y emprendimiento educativo</li> <li>- Considera que los directivos estimulan el uso de las tecnologías de la información y comunicación para desarrollar aprendizajes en los estudiantes.</li> </ul>
	<b>MOTIVACIÓN HACIA RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de incentivos de capacitación.</li> <li>• Incorporación de incentivos emocionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que los directivos incorporan incentivos de capacitación.</li> <li>- Considera que los directivos incorporan incentivos emocionales para mejorar resultados.</li> <li>- Considera que los directivos realizan gestiones eficientes para alcanzar los resultados esperados.</li> <li>- Considera que los directivos dedican suficiente tiempo para el logro de resultados esperados.</li> </ul>
	<b>TRABAJO COLABORATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona espacios para el trabajo colaborativo.</li> <li>• Considera las potencialidades de cada colaborador.</li> <li>• Considera los diferentes puntos de vista de sus colaboradores.</li> <li>• Delega las responsabilidades en la solución de diferentes problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que los directivos gestionan suficientes espacios para el trabajo colaborativo.</li> <li>- Considera que los directivos toman en cuenta las potencialidades de cada colaborador.</li> <li>- Considera que los directivos toman en cuenta los diferentes puntos de vista de sus colaboradores.</li> <li>- Considera que los directivos delegan responsabilidades según las potencialidades de sus colaboradores.</li> </ul>

Variable 2: Comunicación efectiva	CLARIDAD DEL MENSAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento de los mensajes de los directivos.</li> <li>• Emisión con claridad de indicaciones e ideas.</li> <li>• Garantía en la emisión de mensajes para el mutuo entendimiento.</li> <li>• Emisión de mensajes para el desarrollo de acciones con eficiencia.</li> <li>• Buena actitud de escucha en el logro de acuerdos y consensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que los mensajes transmitidos por los directivos son entendidos por todos los docentes.</li> <li>- Considera que los directivos realizan todos los esfuerzos para emitir con claridad indicaciones e ideas.</li> <li>- Considera que los mensajes emitidos por los directivos garantizan el mutuo entendimiento entre los miembros de la unidad educativa.</li> <li>- Considera que la claridad de los mensajes emitidos por los directivos lleva a desarrollar las acciones con eficiencia en la unidad educativa.</li> <li>- Considera a la actitud de escucha como una buena actitud de los directivos que permite llegar a acuerdos y consensos.</li> </ul>
	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de modelo de comunicación facilita unificación de criterios.</li> <li>• Uso de modelo de comunicación propicia la colaboración entre docentes.</li> <li>• Uso de modelo de comunicación permite alcanzar fines y metas institucionales.</li> <li>• Uso de modelo de comunicación permite compartir la visión institucional.</li> <li>• Uso de modelo de comunicación permite el consenso y solución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera usted que el modelo de comunicación empleado por los directivos facilita la unificación de criterios entre todos los miembros de la institución.</li> <li>- Considera que el modelo de comunicación empleado por los directivos propicia el clima de colaboración entre los docentes.</li> <li>- Considera que el modelo de comunicación empleado por los directivos permite alcanzar los fines y metas en la unidad educativa.</li> <li>- Considera que el modelo empleado por los directivos permite compartir de manera efectiva la visión institucional.</li> <li>- Considera que el modelo empleado por los directivos permite llegar al consenso en situaciones de conflictos</li> </ul>

	<b>OPORTUNA RETROALIMENTACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportuna información de la evaluación del desempeño en la institución.</li> <li>• Consideración que la información recibida permite aprender permanentemente.</li> <li>• Consideración que la información recibida permite la mejora de intervenciones pedagógicas.</li> <li>• Consideración que la información recibida permite mejores opciones de asenso laboral.</li> <li>• Consideración que la información recibida permite mejorar la imagen institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe de los directivos información oportuna acerca de los resultados de la evaluación de tu desempeño en la institución.</li> <li>- Considera que la información recibida de la evaluación le permite aprender permanentemente.</li> <li>- Considera que la información recibida de la evaluación le permite mejorar sus intervenciones pedagógicas en el aula.</li> <li>- Considera que la información recibida de la evaluación le permite tener mejores opciones de asenso laboral.</li> <li>- Considera que la información recibida de la evaluación permite tener oportunidad de mejorar la imagen institucional.</li> </ul>
	<b>DIALOGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración del dialogo directivo fluido y consensuado.</li> <li>• Consideración que los directivos generan espacios para el dialogo pedagógico.</li> <li>• Consideración de oportunidades para el intercambio y expresión de ideas con libertad.</li> <li>• Consideración igualitaria de las opiniones en las reuniones de equipo.</li> <li>• Consideración que los directivos fortalecen la identidad institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que el diálogo de los directivos con su personal es fluido y consensuado.</li> <li>- Considera que los directivos generan suficientes espacios para el dialogo pedagógico.</li> <li>- Considera que los directivos brindan oportunidades para el intercambio y expresión de ideas con libertad.</li> <li>- Considera que los directivos dan igual importancia a las opiniones e ideas de los docentes en las reuniones de equipo.</li> <li>- Considera que los directivos fortalecen con el dialogo la identidad institucional.</li> </ul>